

DAFTAR ISI

	Halaman
PERSETUJUAN	i
PERNYATAAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	viii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Rumusan Masalah	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Kegunaan Penelitian	8
BAB II KAJIAN TEORI	9
A. Konsep Dasar Manajemen	9
1. Pengertian Manajemen	9
2. Manajemen Pendidikan Islam	11
3. Perkembangan Teori Manajemen.....	14
4. Kaitan Manajemen dengan Pendidikan Islam.....	16
B. Konsep Pengawasan Pendidikan	21
1. Pengertian pengawasan	21
2. Pengawasan Pendidikan, Tujuan dan Fungsi	24
3. Prinsip Pengawasan Pendidikan	28
4. Teknik Pengawasan Pendidikan	28
5. Tahapan – tahapan dalam Pelaksanaannya.....	30
C. Supervisi Akademik	32
1. Pengertian Supervisi Akademik	32
2. Tujuan Supervisi Akademik	33
3. Fungsi Supervisi Akademik	33
4. Prinsip Pengawasan Akademik	34
5. Teknik Supervisi Akademik	35
6. Kendala pelaksanaan supervisi akademik.....	35
D. Pengawas Pendidikan Agama Islam.....	38
E. Rekrutmen Pengawas PAI	43

	F. Pengembangan Profesionalisme Pengawas sekolah/madrasah.....	44
	G. Penelitian Terdahulu	46
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	51
	A. Pendekatan dan Metode Penelitian	51
	B. Lokasi dan Waktu Penelitian	51
	C. Subjek Penelitian	52
	D. Teknik Pengumpulan Data.....	52
	1. Wawancara	52
	2. Observasi	53
	3. Studi Dokumen	54
	E. Teknik Penjaminan dan Keabsahan Data	54
	1. Credibility	54
	2. Transferability	55
	3. Dependability	56
	4. Konfirmability	56
	F. Teknik analisa data	56
	1. Reduksi Data	57
	2. Penyajian Data	57
	3. Kesimpulan	57
BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	59
	A. Temuan Umum Penelitian	59
	1. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang.....	59
	2. Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang.....	60
	3. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang	61
	4. Sumber Daya Pengawas di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang	62
	5. Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang	64
	B. Temuan Khusus Penelitian	65
	1. Perencanaan Program Kepengawasan	65
	2. Pelaksanaan Program Kepengawasan	71
	3. Evaluasi Program Pengawasan.....	81
	C. Pembahasan Hasil Penelitian	86

BAB V	PENUTUP	96
	A. Kesimpulan.....	96
	B. Saran-Saran.....	97
DAFTAR PUSTAKA		98
LAMPIRAN-LAMPIRAN		101

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Struktur Organisasi Kelompok Kerja Pengawas (pokjawas) Pendidikan Agama Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang tahun 2014-2017	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. skema perencanaan program kepengawasan akademik.....	71
2. skema pelaksanaan program kepengawasan akademik.....	80
3. skema evaluasi program kepengawasan akademik	85

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Pedoman wawancara Ka Kan Kemenag Deli Serdang.....	101
2. Pedoman wawancara Pengawas PAI Kementerian Agama Deli Serdang.....	102
3. Pedoman wawancara Guru Pendidikan Agama Islam.....	104
4. Rangkuman Hasil wawancara Ka Kan Kemenag Kabupaten Deli Serdang.....	105
5. Rangkuman Hasil wawancara Ketua Pokjawas PAI Kabupaten Deli Serdang.....	106
6. Rangkuman Hasil wawancara Sekretaris Pokjawas PAI Kabupaten Deli Serdang.....	112
7. Rangkuman Hasil wawancara Pengawas PAI (Bapak Parulian).....	117
8. Rangkuman Hasil wawancara Pengawas PAI (Ibu Siti Chodijah).....	121
9. Rangkuman Hasil wawancara Pengawas PAI (Ibu Yusni Aida).....	123
10. Rangkuman Hasil wawancara Guru PAI (Ibu Megawati).....	126
11. Rangkuman Hasil wawancara Guru PAI (Ibu Dewi Anggraini).....	128
12. Photo-photo Penelitian.....	130
13. Dokumen-dokumen	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepengawasan merupakan salah satu fungsi dari manajemen. Banyak ahli-ahli manajemen yang memasukkan kegiatan kepengawasan dalam kegiatan manajemen. Dalam dunia pendidikan, kepengawasan sangat diperlukan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kegiatan kepengawasan yang dilakukan akan membangkitkan semangat kerja serta optimalisasi kerja dalam rangka menciptakan suasana belajar yang menyenangkan bagi siswa yang pada akhirnya akan terjadi peningkatan dalam keilmuan serta pengamalannya sehingga akan terwujud tujuan pendidikan yang diinginkan. Melalui tangan pengawas dan kerjasama yang dilakukan akan menghasilkan lembaga yang berkualitas dan keilmuan akan meningkat. Pengawasan yang dilakukan juga akan membantu guru dalam menumbuhkembangkan keahliannya serta kepribadiannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Veithzal Rivai yang mengatakan bahwa guru sebagai tenaga pendidikan membutuhkan bantuan tenaga pengawas. Guru merupakan personel sekolah yang selalu berhadapan dengan berbagai hal di mana dirinya tidak dapat memecahkan masalah secara menyeluruh tanpa mendapat bantuan dari pihak lainnya, terutama pengawas. Guru selalu berhadapan dengan situasi yang setiap saat berubah, seperti kurikulum, tuntutan masyarakat, pemenuhan kebutuhan hidupnya, dan lain sebagainya. Hal tersulit yang dihadapi guru adalah menghadapi

perubahan tuntutan masyarakat, yaitu tuntutan terhadap perubahan yang cukup deras dari masyarakat sehingga membutuhkan perubahan kurikulum. Dengan situasi itu, adakalanya guru tidak siap menghadapi seorang diri tanpa ada bantuan dari pihak lainnya.¹

Begitu pentingnya tugas pengawas membuat pemerintah mengeluarkan beberapa regulasi tentang hal ini. Diantaranya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor. 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah, dijelaskan dalam Bab I Pasal 1 ayat 4 bahwa pengawas Pendidikan Agama Islam yang selanjutnya disebut pengawas PAI pada sekolah adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional pengawas pendidikan Agama Islam yang tugas, tanggungjawab dan wewenangnya melakukan pengawasan penyelenggaraan pendidikan Agama Islam pada sekolah. Kemudian pada Bab III Pasal 5 ayat 4 tentang tanggungjawab dan wewenang, tercantum beberapa wewenang pengawas PAI yaitu :

- a. Memberikan masukan, saran dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran pendidikan Agama Islam kepada Kepala sekolah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di kabupaten/kota.
- b. Memantau dan menilai kinerja guru PAI serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan.
- c. Melakukan pembinaan terhadap guru PAI.
- d. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas guru PAI kepada pejabat yang berwenang.
- e. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas penempatan guru PAI kepada Kepala sekolah dan pejabat yang berwenang.

Islam juga mengajarkan bahwa pengawasan dilakukan untuk menjadikan segala sesuatu yang belum lurus menjadi lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan segala sesuatu yang sudah benar. Pengawasan dilakukan dengan melihat tujuan yang sudah ditetapkan. Sehingga untuk mengontrol sikap manusia,

¹ Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management, Analisis Teori dan Praktik* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 817-818

setiap pribadi harus menyadari kepada tujuan hidup yang ingin dicapainya. Menurut Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, dalam Islam paling tidak dikenal 2 pengawasan yaitu:

1. Kontrol yang berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah. Setiap individu yang meyakini bahwa Allah selalu mengawasi perilaku hambanya, dapat dipastikan ia akan bersikap hati-hati di dalam menjalani kehidupannya, kontrol yang bersifat internal inilah yang paling efektif. Allah berfirman dalam surat Mujadalah ayat 7:

٧٢٠ ﴿لَا يَخْفَىٰ عَلَى اللَّهِ سِرُّهُمْ وَلَا فِي سِرِّهِمْ ۚ أَفَلَا يَتَذَكَّرُ ۚ أَلَمْ يَكُنْ لَهُ سُلْطَانٌ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ غَافِلًا ۚ﴾²

﴿لَا يَخْفَىٰ عَلَى اللَّهِ سِرُّهُمْ وَلَا فِي سِرِّهِمْ ۚ﴾

Artinya: tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu.²

² Q.S. Mujadalah/58: 7

2. Kontrol yang berasal dari luar dirinya sendiri. Kontrol eksternal dapat diwujudkan dalam bentuk sistem, mekanisme, pengawasan langsung dari atasan dan lain sebagainya.³

Dengan dua kontrol di atas, jika dipedomani dan dilaksanakan oleh setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan maka akan tercipta kualitas pendidikan yang baik. Hal ini terjadi karena setiap insan pendidikan menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah tanggungjawab dan amanah yang harus dilaksanakan dengan baik yang akan selalu diawasi oleh sang pencipta dan lembaga tempat ia bernaung.

Pengawas mempunyai dua bagian tugas yaitu sebagai pengawas manajerial dan pengawas akademik. Sebagai pengawas manajerial, pengawas akan berhubungan dengan kepala sekolah dan tenaga kependidikan dalam melakukan pembinaan dan peningkatan pada lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang berkualitas akan mampu menyelenggarakan pendidikan dengan baik, mampu memberikan pelayanan yang prima kepada seluruh warga sekolah yang pada akhirnya diharapkan akan meningkatkan kualitas pembelajaran. Karena kualitas pembelajaran akan meningkat jika terjadi kerjasama yang baik antara guru, kepala sekolah dan tenaga kependidikan. Sebagai pengawas akademik, pengawas bertugas membantu dan melakukan pembinaan terhadap guru dalam meningkatkan kompetensinya sebagai seorang pendidik. Kemampuan profesional guru akan meningkatkan kualitas dan hasil belajar siswa. Hal ini semakin memperlihatkan bahwa posisi pengawas sekolah sangat penting dalam proses pendidikan, baik proses yang menyangkut kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran pendidikan agama Islam maupun proses kepemimpinan yang dilaksanakan masing-masing kepala sekolah. Sebab itu pengawas sekolah bertugas sebagai pemberi arahan, bimbingan dan pengawasan terhadap guru dalam menjalankan pembelajaran, dan juga pengawas sekolah mampu membantu kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya.

³ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2003), h. 156

Dalam Tesis ini, penelitian akan ditekankan kepada pengawasan akademik. Peneliti akan melihat bagaimana manajemen yang dilakukan oleh Pengawas PAI di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang. Mulai dari perencanaan program, pelaksanaan serta evaluasinya. Apakah dengan manajemen yang dibuat dan dilaksanakan dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada. Pengawas pendidikan Agama Islam tingkat dasar di Kabupaten Deli Serdang berjumlah 7 orang dengan daerah binaan yang berjumlah 22 kecamatan. Masing-masing kecamatan memiliki letak yang cukup berjauhan dari ibukota kabupaten. Dengan sedikitnya jumlah pengawas mengakibatkan daerah yang diawasi cukup banyak, masing-masing pengawas mendapat 3 sampai 4 kecamatan yang letaknya cukup berjauhan. Hal ini cukup menjadi kendala bagi pengawas terlebih domisili pengawas yang juga jauh dari daerah binaannya. Kemudian mereka juga dihadapkan pada kenyataan bahwa pada masing-masing kecamatan terdapat guru pendidikan Agama Islam yang cukup banyak yang harus diawasi, dikenali dan dibina agar dapat meningkatkan mutu kinerjanya. Dengan rasio yang tidak ideal ini mengharuskan pengawas lebih proaktif dan gesit dalam menjalankan tugasnya, tentunya dengan memikirkan dan merencanakan strategi-strategi yang efektif agar seluruh masalah di atas dapat diatasi. Efektivitas pelaksanaan tugas merupakan indikator keberhasilan para pengawas dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu jumlah orang yang diawasi harus dalam batas “*spent of control*” (rentang jumlah pengawas dan jumlah orang yang diawasi) harus seimbang.⁴

Kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan serta evaluasi yang dilakukan termasuk dalam kegiatan manajemen. Dalam proses manajemen salah satu hal yang cukup penting adalah fungsi pengawasan, terutama jika dikaitkan dengan perencanaan kegiatan-kegiatan yang telah dirumuskan. Dalam proses pendidikan, manajemen pengawasan merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu sekolah. Dalam kaitan ini, pengawas pendidikan memerlukan adanya peningkatan mutu dalam kinerjanya. Peningkatan kemampuan pengawas pada saat ini mutlak harus dilakukan terutama keahlian

⁴ *Ibid*, h. 821.

pengawas dalam bidang manajemen. Manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar dan proses pembelajaran. Dengan demikian, upaya peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan pembenahan manajemen sekolah, disamping peningkatan kualitas guru dan pengembangan sumber belajar. Berdasarkan kenyataan–kenyataan yang sudah dijelaskan, maka pengawasan sekolah sangat penting, karena merupakan mata rantai terakhir dan kunci dari proses manajemen.

Dalam tesis ini, untuk mendukung program pengawasan yang dilakukan pengawas, peneliti ingin melihat manajemen yang dilakukan oleh pengawas dari tiga fungsi saja, yaitu fungsi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Hal ini lebih peneliti tekankan karena dari segi jabatan, pengawas adalah jabatan fungsional yang bekerja sendiri tanpa ada bawahannya sehingga tidak ada yang perlu diorganisir.

Seorang pengawas yang berkualitas akan menunjang terciptanya proses pembelajaran yang berkualitas juga. Pengawas yang berkualitas mempunyai rencana–rencana atau program kerja yang akan dilaksanakannya pada satuan pendidikan yang diawasi. Pengawas yang berkualitas akan merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi serta mengawasi rencana–rencana yang sudah disusun dan dilaksanakan. Pengawas yang mempunyai kompetensi yang baik akan dengan cepat menindaklanjuti masalah–masalah yang terjadi pada satuan pendidikan yang diawasi, baik itu masalah manajerial maupun masalah akademik. Tanpa kemampuan yang baik, maka seorang pengawas tidak akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik pula.

Dengan menyadari pentingnya manajemen dalam melakukan berbagai kegiatan, pengawas yang tergabung dalam kelompok kerja pengawas (pokjawas) PAI membuat perencanaan dengan mengacu kepada visi proram kerja kepengawasan, guna menunjang peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Perencanaan ini dibuat dalam bentuk program kerja bulanan, semester dan tahunan. Untuk mendukung pelaksanaan pengawasan di sekolah, para pengawas selalu melakukan kordinasi dan berdiskusi diantara sesama pengawas lainnya.

Para pengawas berkumpul dua kali dalam seminggu, yaitu pada hari Senin dan Jumat. Dalam forum ini, para pengawas membicarakan situasi dan perkembangan pengawasan di sekolah. Dalam pelaksanaannya, pengawas lebih banyak mensosialisasikan kebijakan–kebijakan pemerintah dengan melakukan pembinaan secara langsung kepada guru–guru di sekolah.

Adapun untuk evaluasi pengawasan dilakukan setiap satu bulan sekali dengan membuat laporan perbulan dengan diketahui oleh ketua pokjawas untuk mendiskusikan keputusan tindak lanjut sehingga dapat terlihat perkembangan hasil pengawasan, apakah sudah berhasil atau tidak. Evaluasi yang dilakukan oleh pengawas dengan diketahui ketua pokjawas dapat menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan program yang dilaksanakan, apakah sesuai dengan rencana atau tidak. Jika ada program yang tidak terlaksana, maka akan ditindaklanjuti pelaksanaannya pada perencanaan program berikutnya agar menghasilkan pengawasan yang lebih baik dari yang sebelumnya.

Berdasarkan uraian dan fenomena di atas, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian tesis yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen kepengawasan. Dengan demikian peneliti menetapkan judul tesis yaitu: “Manajemen Kepengawasan Guru Pendidikan Agama Islam di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang”.

B. Fokus Penelitian

Kajian tentang manajemen kepengawasan guru pendidikan agama Islam mencakup aspek yang sangat luas. Untuk itu perlu ditentukan fokus penelitian agar penelitian ini menjadi lebih terarah. Fokus penelitian ini adalah manajemen kepengawasan guru pendidikan agama Islam tingkat dasar di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Dengan demikian lingkup manajemen kepengawasan yang lain tidak dikaji dalam penelitian ini.

C. Rumusan Masalah

Secara umum yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan manajemen kepengawasan guru pendidikan agama Islam

tingkat dasar di Kantor Kementerian Agama kabupaten Deli Serdang?. Masalah pokok ini dirumuskan dalam 3 (tiga) sub rumusan masalah, yaitu:

1. Bagaimana perencanaan program kepengawasan akademik guru pendidikan Agama Islam tingkat dasar di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang?.
2. Bagaimana pelaksanaan program kepengawasan akademik guru pendidikan Agama Islam tingkat dasar di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang?.
3. Bagaimana evaluasi program kepengawasan akademik guru pendidikan Agama Islam tingkat dasar di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang?.

D. Tujuan Penelitian

Secara umum yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan manajemen kepengawasan guru pendidikan agama Islam di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang. Tujuan umum tersebut dirinci dalam beberapa poin, yaitu untuk mengetahui :

1. Perencanaan program kepengawasan akademik guru pendidikan agama Islam tingkat dasar di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang.
2. Pelaksanaan program kepengawasan akademik guru pendidikan agama Islam di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang.
3. Evaluasi program kepengawasan akademik guru pendidikan agama Islam di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang.

E. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini terdiri dari dua macam, yaitu kegunaan secara teoretis dan praktis.

1. Kegunaan Teoretis, yaitu diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengayaan kajian–kajian teori sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini, sekaligus berkontribusi bagi pengembangan ilmu pendidikan Islam.

2. Kegunaan praktis, yaitu diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi penggiat pendidikan, para supervisor pendidikan, terutama pegawai negeri sipil anggota kelompok kerja pengawas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang, untuk dapat merumuskan manajemen yang baik terkait dengan pembinaan profesi, peningkatan hubungan kerjasama antara sesama pengawas.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Dasar Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Dalam hidupnya manusia memiliki dua peranan yang penting yaitu sebagai pribadi yang bertanggungjawab untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sendiri dan pada sisi lain manusia berperan sebagai makhluk sosial, sehingga para ahli berpendapat bahwa pada hakikatnya manusia adalah makhluk sosial (*homo socius*). Peran ini memaklumkan manusia atas kebutuhannya terhadap kehadiran orang lain, menjalin hubungan dan bekerjasama dengan orang lain. Atas kebutuhan yang disebut terakhir itu pula manusia dituntut untuk memiliki rasa tanggungjawab sosial.

Dalam berorganisasi masyarakat dituntut untuk melakukan proses pengaturan yang menjadikan terpeliharanya organisasi atau kelompok tersebut, sehingga organisasi akan lebih mudah memenuhi tujuannya. Pada hakikatnya pelaksanaan pengaturan ini ada pada setiap kelompok organisasi masyarakat

kepun, di manapun dan sekecil apapun. Proses pengaturan inilah yang disebut manajemen.

Mulyasa menjelaskan bahwa terdapat tiga pandangan yang berbeda mengenai istilah manajemen; pertama mengartikan administrasi lebih luas daripada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi); kedua, melihat manajemen lebih luas dari administrasi; ketiga, pandangan yang menganggap manajemen identik dengan administrasi.⁵ Perbedaan dalam pemberian arti manajemen di kalangan para ahli dikarenakan manajemen diterapkan dalam berbagai aspek dan para tokoh yang mengartikan manajemen pun memiliki latar belakang keahlian, pendidikan dan profesi yang berbeda-beda.

Manajemen dapat difahami sebagai kegiatan mengatur. Secara etimologi atau bahasa, manajemen berasal dari Bahasa Inggris yaitu dari kata kerja *to manage* yang disinonimkan dengan *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa, *to guide* memimpin. Apabila dilihat dari asal katanya, maka manajemen berarti pengurusan, pengendalian atau pembimbing. Pengertian lain disebutkan bahwa manajemen merupakan suatu proses penggunaan sumber daya yang efektif untuk mencapai sasaran. Dalam perspektif teori organisasi, manajemen didefinisikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi serta menggunakan semua sumber daya organisasi tersebut untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan.⁶

Secara ringkas Efendi memberikan pengertian manajemen sebagai usaha untuk mengombinasikan antara unsur – unsur manusia (*man*), barang (*materials*), uang (*money*), mesin (*machines*) dan metode (*methods*).⁷ Dalam peristilahan manajemen modern, empat unsur pertama dikategorikan sebagai sumber daya organisasi (*resources*). Meskipun berkaitan dengan berbagai unsur, tetapi manajemen sebagai bentuk ikhtiar manusia, maka aspek manusia menduduki

⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), h. 19

⁶E. K. Mochtar Efendi, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Bintara, 1996), h. 9.

⁷E.K. Mochtar Efendi, *Manajemen, Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam* (Jakarta: Barata Karya Aksara, 1986), h. 72.

posisi yang paling sentral. Sementara Imaduddin Abdurrahim meringkas pengertian manajemen sebagai perihal mengurus dan berurusan dengan manusia, karenanya akan lebih sukar dan kompleks jika dibandingkan dengan mengurus alat-alat seperti mesin, komputer dan sebagainya.⁸ Akhirnya dapat digarisbawahi bahwa pandangan dan pemikiran terhadap manusia sangat menentukan corak suatu manajemen tertentu. Seperti ada manajemen yang berhubungan dengan dana atau keuangan, maka manajemen nya akan menjadi manajemen keuangan sesuai dengan bidang yang digarap.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen dalam pengertian yang lebih khusus dimaknai sebagai sistem atau teori mengenai usaha yang dilakukan secara bersama (kooperatif), manusiawi yang terorganisir dalam memanfaatkan sumber daya organisasi, yang paling utama adalah sumber daya manusia, yang dilakukan secara sistematis melalui proses perencanaan (termasuk perencanaan finansial atau *budgeting*), pengorganisasian, pengkordiansian, pengarahan, pemotivasian dan penilaian serta pelaporan guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sesuai kondisi di mana manajemen itu diselenggarakan.

2. Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen pendidikan adalah keseluruhan proses penyelenggaraan dalam usaha kerjasama dua orang atau lebih dan atau usaha bersama untuk mendayagunakan semua sumber (personal maupun material) secara efektif, efisien dan rasional untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan.⁹ Manajemen pendidikan dikatakan sebagai usaha yang berhubungan dengan dunia pendidikan yang di dalamnya termasuk segala proses motivasi, membina, metode, media, sarana dan prasarana yang diperlukan dalam terlaksana pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan.

⁸Imaduddin Abdurrahim, *Menuju Manajemen Islam dalam Gagasan dan Perdebatan Islamisasi Ilmu Pengetahuan* (Jakarta: PT. Pustaka Cidesindo, 2000), h. 147.

⁹ Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h. 21.

Manajemen pendidikan berbeda dengan pendidikan. Tidak semua kegiatan pencapaian tujuan pendidikan adalah manajemen pendidikan. Dalam manajemen pendidikan terdapat proses yang sinergis, yaitu sebagai berikut:

- a. Proses pengarahan dan pengintegrasian segala sesuatu, baik personal, spiritual dan materiil yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan.
- b. Proses keseluruhan pelaksanaan kegiatan bersama dalam bidang pendidikan, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengordinasian, pengawasan, pembiayaan dan pelaporan dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personal, materiil, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
- c. Proses bekerja dengan orang-orang dalam rangka usaha mencapai tujuan pendidikan yang efektif, yang berarti mendatangkan hasil yang baik dan tepat, sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditentukan.
- d. Proses pelaksanaan kepemimpinan untuk mewujudkan aktifitas kerjasama yang efektif bagi tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.
- e. Proses pelaksanaan semua kegiatan sekolah dari usaha-usaha besar seperti perumusan kurikulum, kordinasi, konsultasi, korespondensi, kontrol dan seterusnya, sampai pada usaha-usaha kecil dan sederhana, seperti menjaga sekolah, menyapu halaman dan sebagainya.
- f. Proses pembinaan atau supervisi pendidikan.
- g. Proses pengawasan seluruh kinerja pendidikan.¹⁰

Dari pengertian tentang manajemen pendidikan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan adalah penyelenggaraan pendidikan yang berkaitan dengan seluruh kebutuhan materiil pendidikan yang sekaligus berkaitan dengan semua aspek yang ada dalam usaha penyelenggaraan pendidikan, yang berhubungan secara langsung dengan proses pembelajaran, fasilitas atau sarana dan prasarana pendidikan. Dengan demikian semua kegiatan dalam lembaga pendidikan harus dikelola dengan baik.

¹⁰*Ibid*, h. 23.

Jika berbicara tentang manajemen pendidikan Islam, maka ada beberapa asumsi yang muncul tentang hal ini:

- a. Pendidikan Islam yang dalam proses penyelenggaraannya memakai prinsip-prinsip, konsep-konsep dan teori-teori manajemen yang berkembang dalam dunia bisnis.
- b. Pendidikan Islam yang dalam proses penyelenggaraannya menggunakan prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen yang digali dari sumber dan khazanah keislaman.
- c. Pendidikan Islam yang dalam proses penyelenggaraannya menggunakan prinsip, konsep dan teori manajemen yang telah berkembang dalam dunia bisnis dengan menjadikan Islam sebagai nilai yang memandu dalam proses penyelenggaraannya.¹¹

Sementara manajemen pendidikan Islam adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (umat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya), baik perangkat keras ataupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan, baik di dunia maupun di akhirat.¹² Sementara Syafarudin mendefinisikan manajemen pendidikan Islam sebagai suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan islam secara efektif dan efisien. Ada empat persyaratan yang harus ada dalam manajemen Islam menurut Ibnu Sina seperti yang dikutip Syafarudin, yaitu:

- a. Landasan nilai-nilai akhlak dan islami. Manajemen Islami harus berdasarkan universalitas nilai, yaitu kasih sayang, kejujuran, kemanusiaan, keadilan dan kesederajatan insani.
- b. Seluruh aktifitas menejemen merupakan salah satu bentuk penghambaan kepada Allah. Nilai-nilai ibadah harus dibangun dengan landasan ketauhidan.

¹¹Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2013), h. 3.

¹²U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 2.

- c. Hubungan atasan dengan bawahan merupakan hubungan persaudaraan umat islam, hubungan antar manusia yang sederajat, egalitarian dan berprinsip pada nilai-nilai universalitas kemanusiaan, kebangsaan, kemerdekaan dan keseimbangan antara hak dan kewajiban.
- d. Manajemen Islam yang dilandasi oleh etika dan nilai-nilai agama, menjadi salah satu alternatif dalam menyelesaikan problem individu dan sosial di tengah-tengah zaman yang tidak menentu secara moral.¹³

Jika empat syarat tersebut dilaksanakan dan benar-benar dijalankan, maka manajemen pendidikan yang Islam akan menghasilkan lembaga/manusia yang Islami, yang mendasarkan seluruh kegiatannya hanya karena Allah semata.

3. Perkembangan Teori Manajemen

Praktek manajemen hampir sama tuanya dengan perkembangan peradaban. Manajemen sebenarnya telah dipraktekkan oleh masyarakat kuno, seperti halnya bangsa Mesir saat membuat piramida yang merupakan bangunan kompleks dan membutuhkan ribuan orang untuk mengerjakannya. Piramida tersebut diselesaikan dengan kordinasi yang baik sebelum abad modern. Dalam hal ini terlihat bahwa kekaisaran Romawi mengembangkan struktur organisasi yang jelas dibangun dengan komunikasi yang baik dan pengendalian para karyawan yang mengerjakan piramida tersebut.¹⁴

Manajemen yang diterapkan pada zaman Romawi kuno tersebut adalah teori manajemen klasik. Manajemen dipraktekkan dan dibicarakan pada zaman tersebut, tetapi kejadian semacam itu relatif sporadis dan tidak ada upaya yang sistematis untuk mempelajarinya. Karena itu studi manajemen baru berkembang secara serius pada abad ke 18, yaitu pada era industrialisasi berkembang pesat.

¹³Syafarudin, *Manajemen Organisasi Pendidikan: Perspektif Sains dan Islam* (Medan: Perdana Publishing, 2015), h. 135-136.

¹⁴ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005), h. 36.

Adam Smith secara khusus memberikan kontribusi dalam hal ajaran ekonomi dengan menegaskan bahwa untuk meningkatkan produktivitas, dibutuhkan pembagian kerja yang dilakukan secara terampil dan cekatan.¹⁵

Ketertarikan dalam mempelajari manajemen, melahirkan teori-teori manajemen ilmiah. Frederick Taylor (1856 – 1915) disebut-sebut sebagai bapak manajemen ilmiah. Taylor memfokuskan perhatiannya pada studi waktu untuk setiap pekerjaan (*time and motion study*) dari studi inilah Taylor mengembangkan analisis kerja. Pada prinsipnya manajemen ilmiah yang dikembangkan oleh Taylor bagi para manajer adalah bahwa mereka harus dipilih secara hati-hati dan dilatih sebelum mereka diberi pekerjaan tertentu.¹⁶

Teori manajemen modern kemudian berkembang dengan beberapa pendekatan, dimana pendekatan-pendekatan tersebut terus mengalami perkembangan. Beberapa pendekatan baru dalam manajemen adalah: pertama, pendekatan sistem yaitu suatu model pendekatan secara keseluruhan di antara bagian-bagian yang terdapat dalam sebuah organisasi sehingga dapat berinteraksi dengan lingkungan dalam menghasilkan output yang bagus. Pendekatan inilah yang selama ini digunakan dalam sistem manajemen pendidikan di Indonesia. Kedua pendekatan situasional, pendekatan ini menganggap bahwa efektivitas manajemen tergantung pada situasi yang melatarbelakanginya. Prinsip manajemen yang sukses pada situasi tertentu, belum tentu efektif apabila digunakan dalam situasi lainnya. Tugas manajer adalah mencari teknik yang paling baik untuk mencapai tujuan organisasi, dengan melihat situasi, kondisi dan waktu yang tertentu. Pendekatan ini memberikan resep praktis terhadap persoalan manajemen. Tidak mengherankan jika pendekatan ini dikembangkan manajer, konsultan, peneliti yang banyak berkecimpung dengan dunia nyata. Pendekatan ini menyadarkan manajer bahwa kompleksitas situasi manajerial membuat manajer fleksibel atau sensitif dalam memilih teknik-teknik manajemen yang terbaik berdasarkan situasi yang ada. Namun dalam perkembangannya, pendekatan ini dikritik karena tidak menawarkan sesuatu yang baru. Pendekatan ini juga belum

¹⁵ *Ibid*, h. 37

¹⁶ *Ibid*, h. 39

dapat dikatakan sebagai aliran atau disiplin manajemen yang baru, yang mempunyai batas-batas yang jelas.¹⁷ Ketiga pendekatan hubungan manusia baru (*neo human relation*). Pendekatan ini berusaha mengintegrasikan sisi positif manusia dan manajemen ilmiah. Pendekatan ini melihat bahwa manusia adalah makhluk emosional, intuitif dan kreatif. Dengan memahami kedudukan manusia tersebut, prinsip manajemen dapat dikembangkan lebih lanjut. Tokoh yang dapat disebut mewakili aliran ini adalah W. Edward Deming, yang mengembangkan prinsip-prinsip manajemen seperti Fayol yang berfokus pada kualitas kerja dan hubungan antar karyawan.¹⁸

Apapun pendekatan yang digunakan, manajemen harus tetap dilakukan agar segala urusan dalam suatu lembaga atau organisasi dapat berjalan dengan lancar. Seorang manajer atau pemimpin lah yang akan menentukan pendekatan apa yang dilakukan agar tujuan yang sudah direncanakan dapat tercapai

4. Kaitan Manajemen dengan Pendidikan Islam

Seperti disimpulkan di atas bahwa manajemen adalah sejumlah usaha yang dilakukan secara bersama (kooperatif), manusiawi yang terorganisir dalam memanfaatkan sumber daya organisasi, yang paling utama adalah sumber daya manusia, yang dilakukan secara sistematis melalui proses perencanaan (termasuk perencanaan finansial atau *budgeting*), pengorganisasian, pengkordinasian, pengarahan, pemotivasian dan penilaian serta pelaporan guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sesuai kondisi di mana manajemen itu diselenggarakan. Sedangkan pendidikan adalah bimbingan atau pertolongan yang diberikan kepada anak oleh orang dewasa secara sadar dan bertanggung jawab baik mengenai aspek jasmaniahnya maupun aspek rohaniannya menuju ketinggian kedewasaan anak. Jika anak telah dewasa dalam arti jasmaniah dan rohaniyah maka berarti pendidikan itu telah selesai.¹⁹ Pendidikan adalah proses

¹⁷ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 1997), h. 46.

¹⁸ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, h. 39.

¹⁹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 2.

memanusiakan manusia, artinya dengan pendidikan manusia akan mempunyai karakter yang kuat. Dengan pendidikan yang diatur sedemikain rupa akan membuat objeknya yaitu manusia akan siap menghadapi zaman dengan berbagai macam tantangannya.

Manajemen dalam pendidikan sama fungsinya seperti manajemen umum. Manajemen pendidikan merupakan proses penerapan prinsip dan teori manajemen umum ke dalam pengelolaan kegiatan pada lembaga pendidikan.²⁰ Manajemen pendidikan meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pemberian motivasi dan komunikasi, kepemimpinan, pengendalian dan pengawasan pendidikan. Beberapa prinsip-prinsip dalam manajemen pendidikan Islam yaitu:

- a) Menekankan iman dan akhlak.
- b) Keadilan dan persamaan.
- c) Musyawarah.
- d) Pembagian kerja dan tugas.
- e) Berpegang pada perencanaan, organisasi, supervisi, pengawasan dan *follow-up*.
- f) Penghargaan, pergaulan baik, dan hubungan baik dengan pekerja.
- g) Menekankan kemampuan, pengalaman dan keikhlasan dalam pencalonan, kenaikan pangkat dan pemberian mandat.²¹

Kemudian Syafaruddin merinci fungsi manajemen dalam pendidikan yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.²²

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu pendekatan yang terorganisir untuk menghadapi problema-problema di masa yang akan datang. *Planning* menjembatani jurang pemisah antara posisi kita sekarang dan tujuan yang ingin dicapai.²³ Perencanaan pendidikan juga dimaksudkan untuk mempersiapkan

²⁰ Mamduh, *Manajemen*, h. 30

²¹ Hasan Langgulung, *Asas-asas Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Pustaka Al Husna Baru, 2003), h. 218.

²² Syafarudin, *Manajemen Lembaga*, h. 61.

²³ George R. Terry, *Prinsi –prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 46.

semua komponen pendidikan, agar dapat terlaksana proses belajar mengajar yang baik dalam penyelenggaraan pendidikan.²⁴

Perencanaan adalah suatu hal yang sangat penting dalam terlaksananya sistem pendidikan. Tujuan yang sudah ditetapkan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 tahun 2003 akan dapat tercapai dengan perencanaan yang matang.

Perencanaan merupakan salah satu unsur penting dalam proses manajemen. Perencanaan yang baik adalah perencanaan yang mempertimbangkan kondisi yang akan datang. Perencanaan yang baik adalah dengan berlandaskan kemampuan manusia untuk menentukan masa depan yang akan dicapai dan berusaha mewujudkan rencana tersebut dengan berbagai cara sehingga tujuan nya dapat terwujud.

Dalam proses perencanaan pada pendidikan Islam, harus mencerminkan nilai-nilai Islami yang dijalankan dengan penuh tanggung jawab. Sebagaimana yang ditegaskan dalam surah Al Isra' ayat 36



Artinya: Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya.²⁵

Ayat di atas menjelaskan suatu hal yang prinsip yaitu pentingnya pendidikan atau pengetahuan. Karena dengan pengetahuan kita dapat menentukan masa depan yang baik dengan perencanaan yang matang. Karena ke depannya apapun yang kita lakukan akan dipertanggungjawabkan.

2. Pengorganisasian

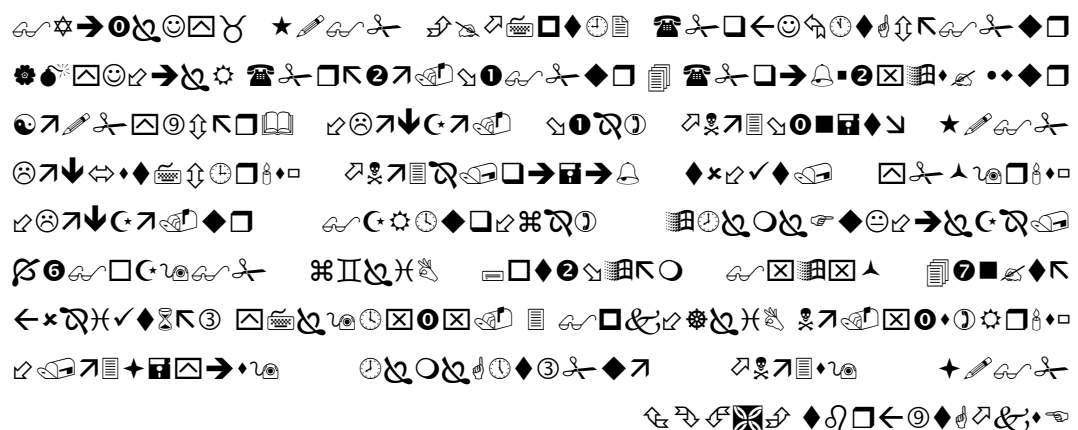
Setelah perencanaan, fungsi manajemen berikutnya adalah pengorganisasian. Pengorganisasian adalah kegiatan dasar dari manajemen

²⁴ Syafarudin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, h. 128.

²⁵ Q.S Al Isra'/17: 36

dilaksanakan untuk dan mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.²⁶ Jika dikaitkan dengan dunia pendidikan Islam maka pengorganisasian digunakan untuk mengatur unsur-unsur pendidikan sehingga tujuan pendidikan yang sudah direncanakan dapat terwujud. Pengorganisasian yang sudah dilakukan diharapkan dapat menumbuhkan kekompakan, menguatkan jalinan silaturahmi, iklim atau suasana kerja yang kondusif yang pada akhirnya akan memudahkan pencapaian tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan.

Pentingnya pengorganisasian dalam segala tindakan dijelaskan Allah dalam surah Ali Imran 103:



Artinya: Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.²⁷

Ayat di atas menjelaskan tentang pentingnya menjaga persatuan dan kesatuan. Hal inilah yang perlu diterapkan dalam dunia pendidikan Islam. Pendidikan Islam memerlukan pengorganisaasian yang kuat, kokoh sehingga persatuan dapat terjalin dan dengan persatuan yang kuat tujuan dapat tercapai.

3. Penggerakan

²⁶ George R. Tery, *Prinsip- Prinsip*, h. 73.

²⁷ Q.S. Ali Imran/03: 103.

Penggerakan (*actuating*) adalah bagian manajemen yang tidak dapat dipisahkan dari lembaga atau organisasi. Penggerakan dilakukan untuk mewujudkan rencana yang sudah ditetapkan. Penggerakan dalam sebuah lembaga adalah menggerakkan semua unsur yang sudah diorganisir agar melaksanakan rencana-rencana dan tugas seorang pemimpin untuk memberikan dorongan dan dukungan kepada setiap anggota.

Bimbingan berarti memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara struktural maupun fungsional, agar setiap kegiatan tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan. Realitas kegiatan bimbingan dapat berbentuk:

- a. Memberikan dan menjelaskan perintah.
- b. Memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan.
- c. Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi.
- d. Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan fikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreatifitas masing-masing.
- e. Memberikan koreksi agar setiap personal melaksanakan tugas-tugasnya secara efisien.²⁸

Kegiatan penggiatan yang termasuk di dalamnya bimbingan, pengarahan, bahkan peringatan ternyata dalam Alquran, Allah sudah memberikan petunjuknya di dalam Surat Al Kahfi ayat 2:



Artinya: Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang

²⁸ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: PT. Gunung Agung, 1993), h. 36.

yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik.²⁹

Kegiatan bimbingan, pengarahan, bahkan peringatan dalam proses penggiatan (*actuating*) jika tidak dilaksanakan bahkan dianggap tidak perlu akan mengakibatkan sesuatu yang kurang baik terhadap majunya sebuah organisasi terutama pendidikan. Perencanaan dan pengorganisasian yang telah dilaksanakan terlebih dahulu akan tidak berarti apa-apa jika penggiatan tidak berjalan.

4. Pengawasan

Program pengawasan bukanlah akhir dari satu proses manajemen, karena masing-masing ahli berbeda-beda dalam meletakkan fungsi manajemen. Namun yang perlu diingat bahwa program pengawasan adalah satu hal yang mutlak dan sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Pengawasan akan menjalankan tugasnya dalam mengawasi program yang sedang dijalankan. Pengawasan akan melihat apakah program yang sudah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak. Pengawasan akan melihat dan mengatasi kendala-kendala yang timbul dalam proses pelaksanaan program.

Dalam dunia pendidikan pengawasan sangat berperan aktif untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan. Pengawasan ini dapat dilakukan oleh siapa saja dalam lembaga pendidikan. Namun secara struktural pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah dalam satuan pendidikannya dan pengawas dalam lingkup yang lebih besar.

Allah SWT sendiri menerapkan prinsip pengawasan ini dan tercantum dalam Alquran Surat Mujadalah ayat 7:



²⁹ Q.S. Al Kahfi/18:2.



Artinya: Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu.³⁰

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa konsep manajemen sangat erat kaitannya dengan pendidikan Islam. Banyak lembaga pendidikan Islam yang di atur sedemikain rupa dengan manajemen yang baik berhasil dan berkembang pesat tidak hanya dari segi kuantitas bahkan juga kualitas. Namun juga tak jarang ada lembaga pendidikan Islam yang kurang berkembang. Hal ini semata-mata karena kurangnya pemahaman tentang manajemen yang baik.

B. Konsep Pengawasan Pendidikan

1. Pengertian Pengawasan

Dari beberapa fungsi manajemen, pengawasan merupakan salah satu fungsi yang cukup penting dalam pencapaian tujuan manajemen itu sendiri. Bebarapa fungsi manajemen lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan akan berjalan dengan baik apabila fungsi pengawasan ini dilakukan dengan baik juga. Demikian pula halnya dengan fungsi evaluasi terhadap pencapaian tujuan manajemen akan berhasil baik apabila fungsi pengawasan telah dilakukan dengan baik. Dalam kehidupan sehari-hari baik kalangan masyarakat, lingkungan perusahaan swasta maupun pemerintahan, pengawasan ini agaknya tidak terlalu sulit untuk difahami. Akan tetapi memberi batasan tentang pengawasan ini masih sulit untuk diberikan.

Secara sederhana, pengawasan secara umum diartikan sebagai suatu kegiatan yang bertujuan untuk melakukan penilaian terhadap pekerjaan yang

³⁰ Q. S. Mujadalah/58:7.

sudah diselesaikan, apakah sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tidak. Karena itu pengawasan bukanlah bermaksud untuk mencari siapa yang salah atau siapa yang benar. Pengawasan lebih diarahkan pada upaya untuk melakukan koreksi terhadap hasil kegiatan. Dengan demikian jika terjadi kesalahan atau penyimpangan–penyimpangan yang tidak sesuai dengan rencana yang ingin dicapai, maka segera diambil langkah–langkah yang dapat meluruskan kegiatan berikutnya, sehingga lebih terarah pelaksanaannya.

Pengawasan merupakan penilaian sejauhmana implementasi aktifitas atau program sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.³¹ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah pengawasan berasal dari kata awas yang artinya memperhatikan baik–baik, dalam arti melihat sesuatu dengan cermat dan seksama, tidak ada lagi kegiatan kecuali memberi laporan berdasarkan kenyataan yang sebenarnya dari apa yang diawasi.³²

Menurut Manullang, pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan suatu pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.³³ Menurut Harold Koonz sebagaimana dikutip Salinderho mengatakan bahwa pengawasan adalah pengukuran dan pembetulan terhadap kegiatan para bawahan untuk menjamin bahwa apa yang terlaksana itu sudah sesuai atau tidak dengan rencana. Jadi pengawasan itu mengukur pelaksanaan dibandingkan dengan cita–cita dan rencana, memperlihatkan di mana ada penyimpangan yang negatif dan dengan menggerakkan tindakan–tindakan untuk memperbaiki penyimpangan tersebut, sehingga rencana–rencana yang telah ditetapkan dapat tercapai.³⁴ Fathoni dalam buku *Organisasi dan Manajemen* mendefinisikan bahwa pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan aparat atau unit bertindak atas nama pimpinan organisasi dan bertugas mengumpulkan segala data dan informasi yang

³¹Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan, Tinjauan Teori dan Praktik* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h. 2.

³²Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Ketiga* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 79.

³³M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1995), h. 18.

³⁴Jhon Salindeho, *Tata Laksana dalam Manajemen* (Jakarta: Sinar Grafika, 2006), h. 39

diperlukan oleh pimpinan organisasi untuk menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan.³⁵

Dengan pengawasan diharapkan tidak terjadi penyimpangan terhadap rencana-rencana yang sudah ditetapkan sehingga diharapkan tujuan dapat tercapai. Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan input (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas dan informasi). Demikian pula pengawasan terhadap aktifitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap output (standar produk yang diinginkan).³⁶

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat difahami bahwa pengawasan secara umum adalah suatu usaha untuk mengawasi pekerjaan yang telah direncanakan, agar proses pelaksanaannya sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen, kepentingannya tidak diragukan lagi seperti halnya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Pengawasan dapat menentukan apakah dalam proses pencapaian tujuan telah sesuai dengan apa yang telah direncanakan atau belum. Dari sini dapat ditarik dua kesimpulan, yaitu: pertama, pengawasan merupakan proses kegiatan yang terus menerus dilaksanakan untuk mengetahui pekerjaan apa yang telah dilaksanakan, kemudian diadakan penilaian serta mengoreksi apakah pelaksanaannya sesuai dengan semestinya atau tidak. Kedua, pengawasan adalah suatu penilaian yang merupakan suatu proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyata telah dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai. Dengan kata lain, hasil pengawasan harus dapat menunjukkan sampai dimana terdapat kecocokan atau ketidakcocokan serta mengevaluasi sebab-sebabnya.

2. Pengawasan Pendidikan, Tujuan dan Fungsinya

Pengawasan pendidikan merupakan proses sistematis untuk memastikan proses pendidikan berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang ditentukan

³⁵Fathoni Abdurrahmat, *Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 30.

³⁶Syafarudin, *manajemen organisasi Pendidikan Islam*, h. 109.

sehingga dapat dipastikan mencapai tujuan pendidikan seperti yang telah ditetapkan. Proses sistematis tersebut dimulai dari penentuan standar kinerja dan indikator kinerja, penyusunan instrumen pengawasan yang tepat, pengumpulan data dengan menggunakan instrumen pengawasan yang telah dibuat, pengolahan data, analisis data, pengambilan keputusan/tindakan atau pemberian umpan balik (feedback) berdasarkan analisis data hasil pengawasan guna pengambilan langkah berikutnya untuk dapat melaksanakan perbaikan berkelanjutan.³⁷

Pengawasan bukanlah sekedar kontrol untuk melihat apakah pelaksanaan kegiatan telah dilakukan sesuai dengan rencana. Melainkan lebih dari itu, pengawasan dalam pendidikan memiliki pengertian yang lebih luas. Kegiatan pengawasan meliputi penentuan syarat-syarat personal dan usaha untuk memenuhi syarat-syarat tersebut. Pengawasan mempunyai kawasan tugas sebagai bagian dari kegiatan sekolah yang langsung berhubungan dengan pengajaran, tetapi tidak langsung berhubungan dengan siswa. Oleh karena itu pengawasan tidak dapat diartikan sebagai proses untuk mengawasi dan usaha untuk memperbaiki pengajaran saja, namun punya makna yang lebih luas dari itu. Kegiatan pengawasan bertujuan untuk memperbaiki proses belajar mengajar.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang bertugas memastikan apakah perencanaan yang sudah dibuat dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak. Pengawasan juga melihat apakah dalam pelaksanaan perencanaan terdapat kendala-kendala sehingga dapat dicari dengan cepat jalan keluarnya. Dalam fungsi manajemen, pengawasan merupakan satu hal yang sangat penting untuk dilakukan, karena pada umumnya perencanaan yang sudah dibuat selalu terjadi penyimpangan yang disebabkan oleh berbagai faktor. Diantaranya seperti yang diungkapkan oleh Scermerhorn yang dikutip oleh Nur Aedi yaitu: (1) *uncertainty*; (2) *complexity*; (3) *human limitation*; (4) *delegation and decentralization*. Dalam pelaksanaan program atau kegiatan pendidikan, kerap kali dihadapkan pada faktor ketidakmenentuan yang disebabkan oleh dinamika masyarakat, perubahan kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi dan sebagainya. Pelaksanaan pendidikan dihadapkan pada kompleksitas sistem sosial

³⁷ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan*, h. 6.

yang dihadapi dengan berbagai masalah, atribut, karakter, psikologis dan psikis. Kompleksitas tersebut kerap kali membuat pelaksanaan program terhambat terlebih bila rencana yang dibuat kurang memperhatikan kompleksitas tersebut. Faktor lainnya adalah keterbatasan manusia, dimana manusia kerap kali melakukan kekhilafan, kelalaian atau bahkan sengaja melakukan kecurangan dalam implementasi suatu program. Selain itu manusia juga memiliki batas kemampuan tertentu sehingga implementasi program tidak sesuai karena kendala pengetahuan, sikap atau keterampilan dari para pelaksananya. Faktor yang terakhir adalah delegasi dan desentralisasi. Pelaksana umumnya bukanlah yang merencanakan. Hal tersebut sangat mungkin menyebabkan bias dalam pelaksanaan. Dengan dihadapkan pada faktor-faktor tersebut, diperlukan suatu mekanisme agar faktor-faktor tersebut semaksimal mungkin dapat diketahui, dideteksi dan dikendalikan sehingga pelaksanaan program pendidikan dapat sesuai dengan rencana dan akhirnya tujuan pun dapat dicapai.³⁸

Tujuan pengawasan yang dikontekstualisasikan dalam bidang pendidikan adalah untuk memastikan pelaksanaan kegiatan dan hasil yang dicapai sesuai dengan rencana. Untuk memastikan kegiatan terlaksana, maka pengawasan dilakukan merujuk pada prosedur, standar, peraturan, rencana, tugas masing-masing personel dan kriteria unjuk kerja (*key performance indikator*).³⁹

Dalam dunia pendidikan yang diharapkan mampu menghasilkan output yang trampil, berkarakter, berakhlak mulia dan masih banyak tujuan lagi yang ingin dicapai merupakan bidang yang mendapat perhatian besar dari seluruh lapisan masyarakat. Hal ini berarti pendidikan harus dijalankan dengan sebenar-benarnya, Tidak bisa dengan setengah hati. Agar pelaksanaan tersebut dapat berjalan seperti yang diharapkan dan menghindarkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan oleh seluruh pihak maka diperlukan pengawasan. Menurut peneliti tujuan pengawasan bukan untuk menekan pendidik tetapi lebih kepada pembinaan serta pemberian motivasi agar seluruh tenaga pendidik dan warga sekolah yang lain dapat menjalankan tugasnya secara maksimal.

³⁸ *Ibid*, h. 9.

³⁹ *Ibid*, h. 12.

Selain tujuan pengawasan, kita akan melihat tentang fungsi pengawasan pendidikan. Nur Aedi menyebutkan bahwa fungsi pengawasan pendidikan sebagai *early warning system* atau pengendali atas implementasi suatu program atau kegiatan.⁴⁰ Pendapat ini dapat kita terima karena setiap perencanaan yang sudah dibuat tentu akan dilaksanakan. Dan setiap pelaksanaan suatu program tidak akan semulus yang kita harapkan, karena akan ada hambatan-hambatan serta penyimpangan-penyimpangan yang dapat dilakukan oleh siapa saja yang terlibat di dalamnya. Maka sudah selayaknyalah jika dalam perencanaan dan pelaksanaan suatu kegiatan terutama dalam dunia pendidikan ada fungsi pengawasan di dalamnya agar tujuan yang sudah ditetapkan dapat terlaksana.

Dalam konteks manajemen pendidikan secara luas, pengawasan memiliki fungsi:

- a. Fungsi informatif-*progresif*. Pimpinan atau manajer pendidikan pada berbagai strata membutuhkan informasi tentang program, kegiatan atau proses pendidikan yang sedang dilaksanakan. Informasi tersebut diperlukan untuk mengetahui perkembangan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan pengawasan berfungsi sebagai proses pencarian informasi tentang *progress* (kemajuan) pelaksanaan program atau kegiatan dibandingkan dengan target akhir yang telah ditetapkan. Berdasarkan informasi tersebut pihak yang berwenang dapat mengambil keputusan yang sesuai dengan perkembangan pelaksanaan program atau kegiatan, apakah memerlukan percepatan, perubahan rencana dan sebagainya.
- b. Fungsi pengecekan-*preventif*. Manusia sebagai pelaksana program/kegiatan sangat mungkin melakukan kelalaian dalam melaksanakan suatu program atau kegiatan. Pengawasan dapat berfungsi sebagai langkah pengecekan dan pencegahan agar pelaksana program menjalankan program sesuai rencana, petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis, ketentuan atau standar pelaksanaan program yang telah ditetapkan. Sekalipun perangkat pedoman pelaksanaan sudah lengkap, kemungkinan

⁴⁰ *Ibid*, h. 6.

kesalahan bisa saja terjadi. Untuk itu diperlukan langkah pengecekan sekaligus sebagai langkah pencegahan agar tidak terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan program atau kegiatan.

- c. Fungsi korektif. Berbagai kendala mungkin akan dihadapi dalam pelaksanaan suatu program atau kegiatan. Ketika pelaksanaan program atau kegiatan dihadapkan pada berbagai kendala, sangat mungkin terjadi kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan program atau kegiatan tersebut. Pengawasan pendidikan memiliki fungsi korektif dalam arti bila sudah terjadi kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan program/kegiatan, maka pengawas dalam batas tertentu diberikan kewenangan untuk mengarahkan atau melakukan tindakan perbaikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Dengan fungsi korektif ini diharapkan agar kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan dapat segera diperbaiki sehingga tidak berlanjut menjadi kesalahan yang lebih banyak dan berakibat fatal, yakni tidak tercapainya tujuan atau target yang telah ditetapkan.⁴¹

Masih banyak fungsi-fungsi pengawasan pendidikan yang sebenarnya (riil) terjadi di lapangan. Namun secara garis besar fungsi di atas sudah mewakili fungsi pengawasan pendidikan. Diharapkan dengan fungsi tersebut pelaksanaan perencanaan yang sudah dibuat dapat terlaksana dengan baik dan dapat meminimalisir terjadinya kesalahan dan penyimpangan.

3. Prinsip Pengawasan Pendidikan

Dalam melaksanakan pengawasan pendidikan, ada beberapa prinsip yang harus dipertimbangkan agar pengawasan yang dilaksanakan dapat tepat sasaran, diantaranya:

- a. Tertuju kepada strategi sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan.
- b. Kontrol harus menggunakan umpan balik sebagai revisi dalam mencapai tujuan.

⁴¹ *Ibid*, h. 7-8.

- c. Harus fleksibel dan responsif terhadap perubahan-perubahan kondisi dan lingkungan.
- d. Cocok dengan organisasi.
- e. Merupakan kontrol diri sendiri.
- f. Bersifat langsung yaitu pelaksanaan di tempat kerja.
- g. Memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol para petugas pendidikan.⁴²

Prinsip pengawasan pendidikan di atas harus difahami oleh setiap pengawas pendidikan agar pengawasan yang dilaksanakan tidak berat sebelah, dapat terjadi komunikasi timbal balik antara pengawas dan yang diawasi, serta masalah yang terjadi di lapangan dapat terkuak sehingga dapat dengan cepat dicari solusi nya.

4. Teknik Pengawasan Pendidikan

Agar pengawasan pendidikan dapat tepat sasaran dan mencapai tujuan yang diinginkan, ada beberapa teknik yang dapat dipakai oleh pengawas pendidikan yang dikemukakan oleh Siagian seperti yang dikutip Nur Aedi yaitu:

a. Pengawasan Langsung dan Tidak Langsung

1) Teknik pengawasan langsung

Pengawasan secara langsung merupakan proses pengawasan yang dilakukan dengan cara langsung melalui pengamatan dan laporan secara langsung. Dalam teknik pengawasan ini, pengawas langsung turun ke lapangan untuk melihat pegawai atau guru yang sedang melaksanakan tugas sesuai dengan uraian tugas yang telah ditetapkan. Dalam pengawasan langsung, pengawas mengamati, meneliti, memeriksa, mengecek sendiri di lokasi dan menerima laporan langsung dari pelaksana. Bentuk konkret pengawasan langsung diantaranya inspeksi langsung, observasi langsung di tempat dan laporan di tempat.

2) Teknik pengawasan tidak langsung

⁴² *Ibid*, h. 83-84.

Teknik pengawasan tidak langsung ialah teknik pengawasan yang dilakukan oleh pengawas dari jarak jauh dengan cara mempelajari laporan yang disampaikan oleh pegawai, kepala sekolah, guru dan personel lainnya. Laporan dalam bentuk tertulis maupun laporan lisan.

b. Pengawasan Preventif dan Represif

1) Pengawasan Preventif

Teknik pengawasn preventif merupakan teknik pengawasan yang dilakukan melalui pre-audit sebelum pekerjaan dimulai guna mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan. Pengawasan ini memiliki tujuan:

- (1) Mencegah terjadinya tindakan-tindakan yang menyimpang dari dasar yang telah ditentukan.
- (2) Memberi pedoman bagi terselenggaranya pelaksanaan kegiatan secara efisien dan efektif.
- (3) Menentukan sasaran dan tujuan yang akan dicapai.
- (4) Menentukan kewenangan dan tanggung jawab sebagai instansi sehubungan dengan tugas yang harus dilaksanakan.

2) Pengawasan Represif

Teknik pengawasan represif merupakan teknik pengawasan yang dilakukan melalui post-audit dengan pemeriksaan atas pelaksanaan di tempat (inspeksi), meminta laporan pelaksanaan dan sebagainya. Teknik ini dilakukan setelah program atau kegiatan dilakukan dengan cara membandingkan antara apa yang terjadi dan yang seharusnya terjadi. Teknik pengawasan ini dimaksudkan sebagai upaya untuk mengetahui apakah kegiatan yang telah dilakukan sesuai dengan kebijakan atau ketentuan yang telah ditetapkan.

c. Pengawasan Intern, Ekstern dan Melekat

1) Pengawasan Intern

Pengawasan intern adalah teknik pengawasan yang dilakukan oleh pegawai yang berada dalam organisasi itu sendiri terhadap bagian-bagian dalam organisasi tersebut. Teknik pengawasan ini dapat

dilakukan oleh unit kerja dan dapat pula dilakukan oleh manajer atau tim manajer.

2) Pengawasan Ekstern

Pengawasan ekstern adalah teknik pengawasan yang dilakukan oleh pegawai atau orang yang berada di luar organisasi tersebut. Pengawasan eksternal dapat juga dilakukan oleh badan tersendiri yang berada di luar lembaga pendidikan/satuan pendidikan.

3) Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat adalah serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian secara ajeg yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya, secara preventif atau represif agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundangan yang berlaku.

Teknik-teknik di atas memudahkan pengawas dalam menentukan strategi apa yang akan dilakukan terhadap program yang akan dilaksanakan pengawas. Teknik-teknik ini juga memudahkan pengawas dalam menentukan langkah-langkah dalam pembinaan yang akan dilakukan nya di satuan pendidikan.⁴³

5. Tahapan–tahapan dalam Pelaksanaan Pengawasan Pendidikan

Hasil dari suatu kegiatan pengawasan akan berujung pada dilakukannya evaluasi terhadap aspek yang diawasi. Selanjutnya dalam melakukan evaluasi dari hasil suatu kegiatan oleh pengawas dapat digunakan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas kerja sasaran yang dicapai. Kemudian karena keterbatasan seorang pimpinan untuk mengadakan pengawasan terhadap bawahannya, maka perlu diperhitungkan secara rasional dalam menentukan jumlah unit kerja atau orang yang akan diawasi oleh seorang pejabat pimpinan. Hal ini dilakukan untuk menciptakan saat yang tepat guna meningkatkan usaha penertiban aparatur. Disamping itu perlu juga dikembangkan sistem pengawasan terhadap pelaksanaan

⁴³ *Ibid*, h. 92-96.

pembangunan diberbagai bidang dan sektor yang ada di daerah yang lebih konsisten dengan pengawasan yang dikembangkan.

Sebagai langkah awal pelaksanaan pengawasan, harus dilakukan dengan penuh tanggungjawab. Usaha yang sangat penting untuk dilaksanakan/dilakukan dalam melaksanakan sistem yang lebih efektif, efisien adalah dengan kerja keras, kreatif, bertanggungjawab disertai dengan dedikasi penuh. Dalam pelaksanaannya perlu diadakan kordinasi yang lebih mantap antara instansi vertikal yang terkait atau dengan kata lain harus disesuaikan secara terpadu dan sinkron agar dalam pelaksanaannya tidak terjadi tumpang tindih. Menurut Manullang, tahap pengawasan terdiri dari 3 fase, yaitu: (1) menetapkan alat pengukur atau standar. (2) mengadakan penilaian. (3) mengadakan perbaikan.⁴⁴

Bila seorang hendak mengukur atau menilai suatu pekerjaan, maka diperlukan alat atau pengukurnya. Maka dalam melakukan pengawasan, alat pengukur atau penilai harus ditetapkan terlebih dahulu. Dalam pelaksanaan pengawasan alat pengukur atau penilainya adalah merupakan standar, yaitu dapat berupa rencana, program kerja atau peraturan perundang-undangan yang berlaku, hal ini merupakan fase pertama dari pengawasan. Pada fase kedua mengadakan proses penilaian. Penilaian ini berarti membandingkan hasil suatu pekerjaan atau kegiatan dengan alat pengukur tadi. Dalam fase inilah akan terlihat apakah suatu kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan rencana, kebijakan atau perundang-undangan atau tidak. Pada fase ketiga mengadakan perbaikan. Tindakan perbaikan ini merupakan konsekwensi dari tahap kedua. Maksudnya apabila pada fase kedua ditemukan ketidaksesuaian antara rencana, kebijaksanaan atau bertentangan dengan peraturan perundang-undangan dengan kenyataan dari suatu hasil pekerjaan atau kegiatan, atau dengan kata lain berdasarkan penilaian pada fase kedua ditemukan penyimpangan atau penyelewengan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa tindakan perbaikan ini adalah konsekwensi dari hasil pengawasan, yaitu setelah diadakan penilaian ditemukan penyimpangan. Oleh karena itu tindakan perbaikan yang dimaksudkan di atas adalah sama dengan tindak lanjut pengawasan dalam arti yang lebih luas.

⁴⁴ M. Manullang, *Dasar – Dasar Manajemen*, h. 183.

Dikatakan demikian karena tindak lanjut pengawasan disamping mengadakan tindakan perbaikan juga memberikan sanksi kepada subjek yang melakukan penyimpangan.

C. Supervisi Akademik

1. Pengertian Supervisi Akademik

Supervisi akademik adalah serangkaian aktivitas dalam membantu para guru untuk mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses belajar mengajar guna mencapai tujuan pembelajaran yang sudah ditentukan. Esensi dari pengawasan akademik bukanlah mengukur atau menilai kinerja para guru melainkan sebagai upaya untuk membantu guru dalam mengembangkan kapabilitas profesionalnya.⁴⁵ Sementara menurut Zainal Aqib supervisi akademik adalah usaha memberi layanan kepada guru-guru, baik secara individual maupun kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran.⁴⁶

Supervisi akademik dapat diartikan melakukan pembinaan kepada guru-guru dalam rangka meningkatkan kualitasnya dalam mengelola pembelajaran dan mempersiapkan segala administrasinya. Dalam supervisi akademik, pengawas bersifat melayani dan membantu guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. Seorang guru sangat memerlukan bantuan orang lain dalam menjalankan tugasnya mendidik anak bangsa. Guru memerlukan masukan dan saran-saran agar dia dapat mengembangkan proses pembelajarannya ke arah yang lebih baik. Dalam hal ini, pengawas adalah orang yang tepat. Dalam supervisi akademik, tugas pengawas bukan hanya membantu guru dalam hal pembelajarannya namun lebih dari itu. Pengawas juga melakukan pembinaan terhadap kelompok kerja guru. Pembinaan yang dilakukan sifatnya akademik tetapi berkelompok.

2. Tujuan Supervisi Akademik

Tujuan supervisi akademik adalah sebagai berikut:

- a. Membantu guru dalam mengembangkan kompetensi

⁴⁵Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan*, h. 182.

⁴⁶Zainal Aqib dan Elham Rohmanto, *Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas Sekolah* (Bandung: Yrama Widya, 2007), h. 188.

- b. Mengembangkan kurikulum
- c. Mengembangkan kelompok kerja guru dan membimbing penelitian tindakan kelas.⁴⁷

Tujuan supervisi akademik dalam arti yang lebih luas dapat berarti:

- a. Supervisi akademik dilaksanakan untuk membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam hal pemahaman akademik, kehidupan kelas, keterampilan mengajar dan menggunakan keterampilan tersebut melalui berbagai teknik.
- b. Supervisi akademik dilaksanakan untuk memonitor atau memantau proses belajar mengajar yang terjadi di sekolah. Tujuan ini dapat dicapai dengan melakukan kunjungan kelas (*classroom visitation*) selama jam belajar, berkomunikasi secara personal dengan guru atau koleganya, atau berkomunikasi dengan beberapa siswa.
- c. Supervisi akademik dilaksanakan untuk mendukung guru menerapkan kemampuannya dalam tugas mengajarnya dan melakukan pengembangan diri serta memiliki komitmen terhadap tanggungjawabnya.⁴⁸

Dapat disimpulkan bahwa tujuan supervisi akademik secara keseluruhan adalah membantu para guru dalam mengembangkan sikap profesionalnya dalam hal pembelajaran, meningkatkan kompetensi guru serta keterampilannya dalam pengelolaan kelas.

3. Fungsi Supervisi Akademik

Menurut peneliti fungsi supervisi akademik adalah sebagai berikut:

- a. Supervisi akademik dapat menemukan kegiatan-kegiatan yang sudah dilaksanakan oleh guru maupun yang belum dilaksanakan.
- b. Supervisi akademik dapat lebih mendekatkan pengawas dengan guru binaannya.
- c. Dengan supervisi akademik diharapkan terjadi peningkatan mutu pendidikan.

⁴⁷Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), h. 101.

⁴⁸Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan*, h. 185

- d. Dengan supervisi akademik dapat diketahui guru-guru yang bermasalah dan memerlukan tindakan lebih lanjut dalam supervisi klinis.
- e. Dengan supervisi akademik, guru dapat mengetahui kelebihan dan kekurangannya dan melakukan perbaikan terhadap kekurangan tersebut demi peningkatan proses pembelajaran.

4. Prinsip Pengawasan Akademik

- a. Supervisi akademik harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan dan informal.
- b. Supervisi akademik harus dilakukan secara berkesinambungan, supervisi akademik bukan tugas yang bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan.
- c. Supervisi akademik harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademiknya.
- d. Program supervisi akademik harus bersifat integral dengan program pendidikan
- e. Supervisi akademik harus komprehensif. Program supervisi akademik harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan akademik.
- f. Supervisi akademik harus konstruktif. Supervisi akademik bukanlah sekali-kali mencari kesalahan guru.
- g. Supervisi akademik harus objektif.⁴⁹

Prinsip-prinsip di atas jika dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan dipahami oleh seluruh pihak, maka pelaksanaan supervisi akademik akan berjalan seperti yang diharapkan. Antara pengawas dengan guru yang disupervisi akan lebih mudah dalam berkomunikasi karena guru sudah memahami bahwa pengawas bukanlah mencari kesalahan tetapi melakukan pembinaan. Pengawas juga memahami bahwa tugas yang diembannya sangat penting demi tercapainya tujuan pendidikan. Pemahaman tentang ini akan menjadikan pengawas lebih

⁴⁹Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan*, h. 187-188.

bertanggung jawab dan melakukan tugasnya dengan sepenuh hati dan komprehensif.

5. Teknik Supervisi Akademik

Secara umum teknik supervisi akademik terbagi dua yaitu:

- a. Teknik yang Bersifat Individual yaitu teknik yang dilaksanakan untuk seorang guru secara individual. Teknik ini seperti:
 - 1) Kunjungan kelas
 - 2) Observasi kelas
 - 3) Percakapan pribadi
 - 4) *Inter-visitation* (saling mengunjungi kelas)
 - 5) Penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar
 - 6) Menilai diri sendiri
- b. Teknik yang Bersifat Kelompok yaitu teknik yang dilaksanakan bersama-sama oleh supervisor dengan menggabungkan sejumlah guru dalam satu kelompok. Teknik ini seperti:
 - 1) Pertemuan orientasi bagi guru baru.
 - 2) Studi kelompok antar guru
 - 3) Tukar menukar pengalaman
 - 4) Diskusi sebagai proses kelompok.⁵⁰

Teknik-teknik di atas dapat dilakukan dengan kebutuhan. Artinya pengawas dapat memilih teknik mana yang akan ia gunakan tentu saja dengan melihat materi dan tentu saja kondisi yang ada. Pengawas akan lebih memahami teknik mana yang akan dipakainya dan dengan menggunakan instrumen yang mana. Tidak semua teknik dapat digunakan dalam situasi apapun. Dalam hal ini kejelian pengawas dituntut agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

6. Kendala Pelaksanaan Supervisi Akademik

Dalam pelaksanaan setiap perencanaan program apapun, pasti menemukan kendala dan hambatan. Semakin cepat kendala tersebut diketahui maka akan

⁵⁰ *Ibid*, h. 199.

semakin cepat diambil tindakan atau penyelesaiannya. Berikut beberapa kendala yang sering terjadi di lapangan yang dihadapi oleh pengawas pendidikan:⁵¹

a. Kurangnya Ghirah Keilmuan Guru

Tujuan utama pelaksanaan supervisi akademik adalah peningkatan kualitas guru. Namun guru yang menempa diri dengan berbagai kegiatan ilmiah tidak serta merta meningkatkan kompetensi dirinya. Sebab ada yang mengikutinya karena kewajiban organisasi, terkesan terpaksa, sekedar mengikuti perintah. Realitas ini menjadi pandangan umum di berbagai tempat. guru yang kreatif dan dinamis dan mampu memanfaatkan acara untuk menggali dan mengembangkan bakat, kuantitasnya masih sedikit.

Kurangnya ghirah keilmuan guru ini menjadi kendala utama pengembangan kualitas guru. Ini adalah pekerjaan berat karena berkaitan dengan mengubah mindset, mental dan kesadaran guru yang sudah terbentuk lama atau bawaan lahir. Namun disinilah tantangan menarik bagi supervisor, khususnya kepala sekolah. Keteladanan menjadi sumber inspirasi, motivasi dan imajinasi yang secara bertahap akan memancarkan aura keilmuan dalam membangkitkan semangat intelektualitas guru.

b. Pemimpin yang Kurang Berwibawa

Kewibawaan sangat penting untuk menggerakkan perubahan. Kewibawaan bisa muncul dengan kejujuran, konsistensi (*istiqamah*) dalam menerapkan peraturan, tidak pandang bulu dan selalu mempertanggungjawabkan sikap dan perbuatan yang dilakukan. Dalam bahasa agama ada pepatah, ” *Al istiqamah khairun min alfi karamah* ” (konsistensi lebih efektif dari seribu kemuliaan). Konsistensi lahir dari kedisiplinan diri yang tinggi dalam bertutur sapa, menjaga waktu, penampilan, menahan emosi, dan lain sebagainya.

Maka, bagi pemimpin pendidikan tidak boleh pesimis menghadapi masalah kewibawaan ini. Semuanya membutuhkan proses waktu dan perjuangan tanpa kenal lelah.

⁵¹ *Ibid*, h. 167-177.

c. Lemahnya Kreatifitas

Supervisi membutuhkan kreatifitas tinggi dari para supervisor untuk mencari solusi dari problem yang didera di lapangan. Supervisor harus jeli membaca masalah, menganalisis, mengurai faktor penyebab dan hal-hal yang terkait dengannya., menyuguhkan secara yang menyeluruh problem yang dihadapi dan langkah yang harus diambil sebagai solusi efektif. Supervisor harus mempunyai data yang akurat dan objektif, khususnya pengawas dan penilik yang biasanya tidak sehari-hari mengikuti proses belajar mengajar di sekolah binaannya. Disinilah pentingnya supervisor meningkatkan kompetensi secara maksimal. Sehingga ia mampu mengembangkan gaya berfikir yang kreatif, kritis, inovatif dan produktif. Karena dari kreatifitas berfikir itulah akan lahir ide-ide baru yang mencengangkan yang bisa menggerakkan perubahan dan mendorong kemajuan di sekolah. Supervisor memang harus terus berlatih membuktikan kreatifitas dan pengaruhnya dalam menggerakkan orang lain.

d. Mengedepankan formalitas, mengabaikan esensi

Penulis banyak menjumpai supervisor utamanya penilik dan pengawas di lapangan yang melakukan pekerjaannya secara tidak serius, hanya mementingkan formalitas tanpa melakukan pemberdayaan dan pengembangan pribadi dan lembaga secara terprogram, kesibukan dijadikan alasan utama.

Madzhab formalis memang mendominasi praktik di negeri ini daripada esensialis. Formalitas hanya membutuhkan tertib administrasi. Sedangkan esensialitas menggantungkan ukuran kesuksesannya pada tercapainya tujuan yang ditentukan, diantaranya adalah tertib administrasi, meningkatnya sumber daya guru, dan terwujudnya fasilitas yang memadai untuk pengembangan potensi guru.

Menghadapi kaum formalis ini, solusinya adalah pengawasan dari pihak yang lebih tinggi (yayasan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Agama) dan keberanian bawahan untuk aktif berkonsultasi, menyampaikan inisiatif dan menyampaikan perbandingan dengan sekolah lain. Dari kegiatan ini diharapkan supervisor lebih aktif, dinamis dan kompetitif dalam menjalankan tugasnya. Sehingga bawahan benar-benar merasakan manfaatnya

secara riil bagi kemajuan sekolah. Jangan sampai aliran formalis mengalahkan aliran esensialis karena ini dapat merugikan *stakeholders*.

e. Kurangnya Fasilitas

Bagi seorang supervisor, fasilitas yang kurang seharusnya tidak menjadi halangan dalam melaksanakan tugasnya. Seorang supervisor harus melakukan gerakan besar untuk sesuatu yang besar. Langkah besar dimulai dari langkah kecil yang dilakukan secara konsisten dan penuh dedikasi. Dari sanalah perkembangan demi perkembangan berlangsung secara bertahap dan kemajuan akan diraih. Kalau sikap yang diambil adalah jalan ditempat (stagnan) maka tidak ada gesekan, gerakan, perubahan dan pergeseran yang terjadi. Saat kita stagnan sementara pihak lain terus melaju dengan kecepatan tinggi, maka kita dalam posisi tertinggal, akhirnya kita terpinggirkan dalam roda perubahan zaman yang terus berlangsung. Jika kita bermimpi menjadi agen perubahan (*agent of change*), maka aksi nyata adalah kuncinya. Jangan biarkan ketertinggalan dan kemunduran terus menghantui karena merugikan masa depan bangsa. Rendahnya kualitas lembaga pendidikan akan berdampak terhadap kualitas guru, dan kualitas guru yang di bawah standar akan membawa pengaruh besar terhadap kualitas anak didik. Kualitas anak didik yang rendah akan membuat mereka tidak mampu bersaing karena penguasaan yang lemah dalam pengetahuan dan teknologi.

Kendala-kendala di atas menjadi hal yang harus diperhatikan untuk dapat dicari solusinya dengan tepat. Supervisi pendidikan menjadi salah satu cara dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, namun tentu saja dengan supervisi dan supervisor yang berkompetensi tinggi.

D. Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI)

Pengawasan dan pengawas merupakan dua hal yang saling berhubungan. Pelaksanaan pengawasan merupakan tugas seorang pengawas. Menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pengawas merupakan bagian dari tenaga kependidikan.⁵² istilah pengawas lebih

⁵² Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab XI Pasal 39 Ayat 1.

dikenal dengan supervisor. Istilah supervisor tidak dikenal dalam kebijakan pendidikan tentang pengawas, istilah tersebut lebih cenderung muncul ketika sedang melakukan tugas pengawasan.

Sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 dijelaskan bahwa, Pengawas Pendidikan Agama Islam atau Pengawas PAI adalah Guru Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional pengawas Pendidikan Agama Islam yang diberi tugas dan wewenang secara penuh melakukan pengawasan penyelenggaraan pendidikan Agama Islam pada Sekolah.⁵³ Regulasi tersebut menjelaskan bahwa pengawas PAI diberi tugas dan tanggungjawab untuk melakukan pembimbingan, pembinaan dan penilaian serta pemantauan terhadap aktifitas guru pada satuan pendidikan yang menjadi binaannya.

Pada konteks kekinian posisi pengawas Pendidikan Agama Islam tidak bisa lagi dianggap *outsider* (orang luar).⁵⁴ bukan lagi tempat perpanjangan masa kerja, tetapi jabatan fungsional harus dijabat oleh orang-orang yang memiliki kualitas dan kualifikasi, jabatan pengawas merupakan jabatan strategis yang menuntut kemampuan dan profesionalitas. Untuk menduduki jabatan pengawas PAI harus melalui tahapan seleksi yang ketat. Seseorang yang akan diangkat dalam jabatan pengawas harus mengikuti seleksi dan memenuhi persyaratan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Pengawas PAI harus memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas kepengawasan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pengawas PAI sebagai pejabat fungsional bukan hanya menjalankan amanah undang-undang tetapi amanah agama dalam meningkatkan kualitas pendidikan Agama Islam pada sekolah.

Menurut Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 yang terdiri dari 13 Bab 22 Pasal yang memuat tentang tugas, fungsi, tanggung jawab, wewenang serta hal-hal yang berkenaan dengan pelaksanaan pengawasan Madrasah dan PAI pada sekolah. Tugas dan fungsi yang diberikan kepada pengawas PAI

⁵³Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada Sekolah, Bab I Pasal 1 Ayat 4.

⁵⁴ _____, *Profesionalisme Pengawas Pendaids* (Jakarta; Kementerian Agama, 2003), hal. 2.

merupakan satu kesatuan yang utuh dan saling berkaitan. Tugas pengawas PAI menurut Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 adalah melaksanakan pengawasan Pendidikan Agama Islam pada sekolah, dengan fungsi meliputi:

1. Penyusunan program pengawasan PAI, setiap pengawas harus menyusun rencana program, yang terdiri dari program Tahunan dan semester serta rencana pengawasan akademik, program tersebut harus memuat beberapa aspek yang berkenaan dengan proses pengawasan, yang terdiri dari tujuan, indikator keberhasilan, strategi atau metode kerja, sumber daya yang dibutuhkan, penilaian serta instrumen penilaian. pembinaan pemantauan pelaksanaan standar isi, standar proses.
2. Pembinaan, pembimbingan dan pengembangan profesi guru PAI. Dalam kegiatan pembimbingan dan pengembangan profesi guru, harus dilaksanakan terjadwal, baik dari segi waktu maupun jumlah jam yang dibutuhkan untuk setiap kegiatan sesuai dengan tema ataupun kompetensi yang akan ditingkatkan, dan hendaknya dalam pelatihan tersebut diperkenalkan kepada guru tentang strategi atau cara terbaru dalam mengoptimalkan proses pembelajaran sehingga memberi kemudahan bagi peserta didik untuk menerima dan memahami materi yang disampaikan guru PAI. kegiatan tersebut bisa dilakukan dalam bentuk workshop, seminar, observasi, dalam forum KKG, maupun individual melalui supervisi akademik
3. Pemantauan penerapan Standar Nasional PAI. pemantauan penerapan Standar Nasional PAI meliputi, implementasi Standar isi, Standar proses, Standar Kompetensi Lulusan serta Standar Penilaian Pendidikan Agama Islam merupakan suatu kegiatan yang langsung berintegrasi antara pengawas dan guru PAI. Kegiatan tersebut harus tercantum dalam Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) yang disusun.
4. Penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan. Penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan bertujuan untuk melihat

sejauhmana program yang telah dilakukan memberi dampak positif terhadap guru PAI, program pengawasan yang baik adalah program yang terukur dan mampu mengarahkan peningkatan kemampuan guru PAI, baik dari segi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran yang dapat meningkatkan prestasi peserta didik.

5. Pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan. Laporan tersebut dalam bentuk laporan bulanan, semester dan tahunan. Laporan pelaksanaan pengawasan merupakan upaya untuk mengkomunikasikan hasil pengawasan yang telah direncanakan. Dalam laporan tersebut lebih ditekankan pada pencapaian tujuan yang telah terlaksana pada setiap guru PAI.⁵⁵

Akhirnya dapat dipahami bahwa tugas kepengawasan pendidikan Agama Islam pada sekolah hanya terkait pada tugas pengawasan akademik. Kepengawasan akademik tersebut meliputi, (1) menyusun program pengawasan, (2) melaksanakan program pengawasan, (3) evaluasi serta tindak lanjut hasil pelaksanaan program pengawasan, (4) serta membimbing dan melatih profesional guru PAI.

Untuk kompetensi pengawas meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian pengembangan dan kompetensi sosial. Kompetensi ini terdapat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah yang tertuang dalam lampiran bagian B.

Khusus untuk supervisi akademik, ada beberapa kriteria kompetensi yang harus dikuasai oleh pengawas meliputi:

1. Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.

⁵⁵ Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada Sekolah, Bab II Pasal 3 Ayat 2.

2. Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
3. Membimbing guru dalam menyusun silabus setiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.
4. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
5. Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
6. Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa pada tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
7. Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
8. Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran SD/MI.⁵⁶

Beberapa ketentuan di atas menjelaskan kepada kita bahwa tugas seorang pengawas dalam supervisi akademik tidaklah gampang. Tugas ini harus dijalankan oleh pengawas agar tujuan pendidikan yang sudah dicanangkan dapat terwujud sehingga tercipta pendidikan yang berkualitas.

⁵⁶Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/ Madrasah.

E. Rekrutmen Pengawas PAI

Dalam rangka mendapatkan tambahan pegawai dalam suatu instansi untuk mencapai tujuan yang ada maka dilakukan rekrutmen pegawai baru. Untuk menghasilkan pengawas PAI yang berkualitas dan mampu melaksanakan tugasnya, dimulai dari proses pengangkatan pengawas sesuai dengan yang dipersyaratkan. Sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang standar pengawas sekolah/madrasah, bahwa untuk diangkat dalam jabatan fungsional pengawas harus memiliki kualifikasi standar pengawas secara Nasional, antara lain;

- a. Memiliki latar belakang pendidikan minimum sarjana (S1) atau diploma IV kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi sesuai dengan bidang tugasnya.
- b. Memiliki pangkat minimum golongan III/c
- c. Berusia setinggi tingginya 55 Tahun sejak diangkat menjadi pengawas sekolah /madrasah
- d. Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan melalui uji kompetensi atau diklat pengawas.
- e. Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan yang dibuktikan dengan sertifikat.⁵⁷

Kemudian dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang pengawas Madrasah dan Pendidikan Agama Islam pada Sekolah, dipertegas lagi bahwa kualifikasi pengawas PAI meliputi;

- a. Berpendidikan minimal sarjana (S1) atau diploma IV dari perguruan tinggi terakreditasi.
- b. Berstatus sebagai guru pendidik bersertifikat pada madrasah atau sekolah
- c. memiliki pengalaman mengajar minimal 8 (delapan) tahun sebagai guru madrasah atau guru PAI di sekolah
- d. Memiliki pangkat minimum Penata, golongan ruang III/c

⁵⁷*Ibid.*

- e. Memiliki kompetensi pengawas yang dibuktikan dengan sertifikat kompetensi pengawas
- f. Berusia maksimal 55 (lima puluh lima) tahun
- g. DP3 setiap unsurnya paling rendah baik dalam dua tahun terakhir dan Tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin sedang atau tingkat berat selama menjadi PNS.⁵⁸

Rekrutmen pengawas PAI merupakan hal yang sangat penting dalam mempersiapkan sumber daya manusia. Sistem rekrutmen pengawas PAI sangat mempengaruhi mutu dan kualitas kepengawasan. Karena sumber daya manusia berkualitas akan memberikan kontribusi terhadap pelaksanaan rencana program serta visi dan misi organisasi, tercapainya program pengawasan tergantung kepada kemampuan sumber daya manusia dalam mengimplementasikan program organisasi.

F. Pengembangan Profesionalisme Pengawas Sekolah/Madrasah

Sejak Undang-undang No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikeluarkan, penataan profesi keguruan mulai tertata dengan baik dan serius. Pemikiran ini didasarkan pada pendidikan yang merupakan suatu sistem yang diharapkan melahirkan generasi-generasi penerus bangsa. Guru merupakan tugas/profesi yang tidak bisa dilakukan setengah hati, karena guru dituntut untuk melahirkan generasi yang berakarakter kuat dan berakhlak mulia. Hal ini berbeda dengan profesi-profesi lain yanguntutannya tidak seberat guru. Inilah yang menjadikan perhatian pemerintah kepada guru sangat besar.

Penataan profesi guru dan dosen harus juga diikuti oleh penataan pengawas sekolah. Hal ini disebabkan secara hirarki maupun fungsioanl, pengawas bertugas untuk melakukan penilaian dan pembinaan pada sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.

Pengawasan adalah proses kegiatan dalam sebuah lembaga/organisasi yang dilakukan untuk memantau apakah perencanaan yang sudah disusun dapat

⁵⁸Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Standar Pengawas Sekolah dan Madrasah. Bab 4 Pasal 6 Point a s.d h.

dilaksanakan. Pengawasan juga dilakukan untuk mengoreksi dan memperbaiki jika terjadi penyimpangan/kekurangan. penilaian terhadap proses yang sudah dilaksanakan juga menjadi salah satu tugas pengawasan. Hal inilah yang harus difahami bahwa fungsi pengawasan dalam proses manajemen pendidikan Islam harus diwujudkan seperti halnya fungsi-fungsi manajemen yang lain.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No 118 tahun 1996 tentang Jabatan Fungsioanal Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya. Berdasarkan keputusan tersebut, yang disebut yang dimaksud dengan pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, sekolah dasar dan sekolah menengah. Sementara pada pasal 2, tugas pokok pengawas adalah membina dan menilai penyelenggaraan pendidikan pada sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya.⁵⁹

Tugas menilai dan membina adalah pekerjaan yang cukup sulit jika benar-benar dilaksanakan. Tugas ini membutuhkan kemampuan dan kompetensi dari seorang pengawas. Pengawas harus jeli melihat kondisi sekolah dalam segala aspeknya, komunikasi yang terjalin di sekolah tersebut, kendala yang dihadapi. Dengan kemampuan tersebut pengawas diharapkan dapat menjadi partner kerja yang sejalan dengan pihak sekolah dalam memajukan sekolah tersebut.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi di atas, setidaknya ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan oleh pengawas, yaitu:

1. Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan kinerja seluruh staf sekolah.
2. Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya.
3. Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara bersama-sama dengan sekoalh.

⁵⁹ Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118 Tahun 1996 tentang Jabatan Fungsioanal Pengawas dan Angka Kreditnya.

Berkaitan dengan hal itu, maka seorang pengawas pendidikan di sekolah harus seorang yang profesional, yang memiliki kualifikasi tertentu, kompetensi serta memenuhi persyaratan pengalaman kerja dan pengalaman lainnya yang dapat menunjang aktifitas pengawasan. Pengawas yang profesional juga harus mampu menjalankan tugas bimbingan dan pelatihan profesional secara optimal kepada guru-guru yang menjadi binaannya.

G. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti tentang hasil penelitian yang memiliki relevansi dengan penelitian ini antara lain;

Tesis **“Implementasi Manajemen Peningkatan Kualitas Pengawas Madrasah di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Sibolga”** (IAIN Sumut). Studi ini dilakukan oleh Nuraini Simamora, bertujuan untuk mengetahui Peningkatan Kualitas kepengawasan melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan pengawasan dan evaluasi pengawas madrasah di lingkungan kantor kementerian Agama Kota Sibolga. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif hasil temuan dalam penelitian ini ada lima hal peningkatan kualitas pengawas sesuai dengan teori manajemen antara lain pertama; perencanaan dengan melakukan analisis sumber daya, prosedur rekrutmen dan pembinaan pengawas. *Kedua*; pengorganisasian dengan cara menetapkan dan membagi tugas dan tanggung jawab kepada seluruh pengawas. Ketiga; pelaksanaan melalui penyelenggaraan pendidikan dan latihan bagi pengawas promosi jabatan, atau mutasi pegawai. Keempat pengawasan dilakukan melalui peninjauan langsung, laporan tertulis maupun lisan. Kelima; Evaluasi dengan cara melihat penghambat dan pendukung peningkatan kualitas pengawas.

Tesis **”Kemampuan profesional Pengawas SMA di Lingkungan Kantor Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Simalungun”** studi yang dilakukan oleh **Jalawan Saragih** yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan profesional Pengawas SMA di Kabupaten Simalungun dalam menyusun perencanaan, aktualisasi kemampuan profesional dalam peningkatan kinerja guru serta penilaian terhadap kemampuan pengawas yang dilakukan

Dinas Pendidikan dan Pengajaran dalam peningkatan kinerja guru. Dari penelitian tersebut ditemukan beberapa fakta bahwa; perencanaan personal pengawas dalam implementasinya belum dapat direalisasikan sepenuhnya, pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh pengawas sekolah terhadap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran cukup tinggi tetapi belum efektif dan sistem penilaian pengawas belum terfokus pada penilaian kinerja.

Tesis **”Pelaksanaan Manajemen Supervisor dalam upaya Peningkatan Profesional Guru Madrasah di Kota Tanjung Balai”** (IAIN Sumut). Studi yang dilakukan oleh Saidah yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi dalam upaya peningkatan Profesional Guru madrasah, dari hasil temuan dari peneliti tersebut adalah; supervisor sudah berupaya melakukan tahapan pengawasan secara efektif dan efisien, namun karena banyak faktor yang kurang mendukung, maka hasil dokumen pengawasan kurang mendapat hasil yang maksimal.

Tesis **“Supervisi akademik pengawas madrasah tsanawiyah di kabupaten jepara”** (IAIN Walisongo) studi yang dilakukan oleh M. Ashari ini mengemukakan tentang prinsip-prinsip manajemen modern yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan telah diadopsi dan digunakan dalam praktek penyelenggaraan pendidikan di Madrasah. Yang menjadi kajian dalam tesis ini adalah pengawasan akademik. Penulis menjadikan pengawasan akademik sebagai obyek kajian dan pembahasan dalam tesis ini dengan alasan; Pertama, karena bidang akademik dalam proses pendidikan adalah inti dari pendidikan itu sendiri karena berkaitan langsung dengan usaha pencapaian sejumlah kompetensi yang harus dikuasai oleh siswa. Kedua, tesis ini hanya membahas pengawasan akademik saja dikandung maksud agar pembahasannya lebih fokus dan mendalam sehingga akan dapat lebih dapat menyumbangkan buah pemikiran bidang pendidikan yang bersifat aplikatif. Kinerja bidang akademik dapat tergambar dengan jelas dalam kinerja guru karena gurulah yang melakukan aktifitas akademik secara langsung bersama siswa dalam proses pembelajaran. Dalam melaksanakan tugasnya, guru perlu mendapat motivasi, arahan, bimbingan, pembinaan melalui supervisi akademik pengawas

untuk meningkatkan kinerja guru yang pada akhirnya akan meningkatkan efektifitas dan kualitas pembelajaran yang bermuara pada pencapaian tujuan pendidikan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Jepara dilakukan dengan memenuhi standar prosedural dari tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan dengan menggunakan seperangkat instrumen yang diperlukan serta dilakukan dengan cara-cara modern, meninggalkan cara konvensional-tradisional.

Tesis **“Pembinaan Guru oleh Pengawas Sekolah Dasar Melalui Supervisi Akademik (Studi Deskriptif Kualitatif di Sekolah Dasar Negeri 02 Kabupaten Kepahiang)”** (Universitas Bengkulu). Penelitian yang dilakukan oleh Mayasari ini bertujuan untuk mengetahui bagaimanakah cara pembinaan guru oleh pengawas sekolah dasar melalui supervisi akademik di Sekolah Dasar Negeri 2 Kabupaten Kepahiang. Tujuan khusus penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan beberapa hal berikut: 1) Cara pengawas dalam merencanakan pembinaan guru melalui supervisi akademik. 2) Pelaksanaan pembinaan guru melalui supervisi akademik oleh pengawas. 3) Frekuensi dan Konsistensi pengawas dalam membina guru. 4) Evaluasi supervisi akademik oleh pengawas. 5) Tindak lanjut yang dilakukan pengawas terhadap hasil supervisi akademik. Hasil penelitian ini adalah: pertama, perencanaan pembinaan guru oleh pengawas dimulai dengan pembuatan program kepengawasan yang meliputi program tahunan dan program semester yang dibuat pada awal tahun ajaran baru. Selain itu ada beberapa instrumen yang digunakan pengawas untuk mengevaluasi kinerja guru, seperti instrumen dokumen pembelajaran, instrumen rencana pelaksanaan pembelajaran serta instrumen pelaksanaan pembelajaran di kelas. Kedua, implementasi pelaksanaan pembinaan guru dilakukan dengan memeriksa kelengkapan perangkat pembelajaran yang telah dipersiapkan dan akan digunakan oleh guru dalam proses pembelajaran, kemudian perbaikan perangkat pembelajaran jika ada, selanjutnya diadakan kunjungan atau observasi kelas dan yang terakhir diskusi kecil untuk membahas segala sesuatu yang telah terjadi, baik itu positif maupun negatif. Ketiga, intensitas kunjungan kepengawasan dilakukan satu bulan sekali dengan mempertimbangkan letak sekolah yang berbeda

kecamatan dan kondisi fisik pengawas sendiri. Keempat, evaluasi supervisi akademik dimulai dengan memeriksa perangkat pembelajaran yang dimiliki guru menggunakan instrumen yang telah dibuat sebelumnya, tepatnya pada awal tahun ajaran baru. Kelima, sebagai tindak lanjut dari hasil supervisi akademik, maka akan ada diskusi kecil antara pengawas dan guru yang dibina. Diskusi dilakukan untuk membahas hal positif dan negatif yang ditemui pengawas. Selain itu juga membahas apa yang menjadi kendala guru dalam mengajar.

Tesis **“Kinerja Pengawas PAI SMA di Kota Semarang Tahun 2012”** (IAIN Walisongo). Penelitian ini dilakukan oleh Nafiul Lubab bertujuan mengetahui kinerja penyusunan program pengawasan, pelaksanaan program pengawasan, dan pelaporan pelaksanaan program pengawasan PAI SMA di Kota Semarang tahun 2012. Hasil analisis data menunjukkan kinerja pengawas PAI SMA dalam: (1) Kinerja penyusunan Prota, Promes dan RKA. Secara kuantitatif ada 2, yaitu pengawas yang telah menyusun dan tidak menyusun program pengawasan. Secara kualitatif, terjadi karena konsentrasi kerja, dinamika administrasi birokrasi rekrutmen-separasi-pergeseran mutasi, dan beban tugas kepengawasan. Secara waktu ada yang tepat waktu, penyesuaian waktu, dan terlambat-tidak menyusun program. Kemudian, pelaksanaan dari pembimbingan, pelatihan, dan pengembangan profesionalitas guru, pembinaan dan pemantauan pelaksanaan standar PAI, dan PKG PAI SMA kurang baik. Persoalan tersebut berkaitan secara kualitatif: masuknya pengawas baru dalam awal kepengawasan, beban tugas madrasah dan guru binaan yang overload, rangkap jabatan pengawas, kurang leluasa sebagai pengawas akademik daripada manajerial, kurangnya perhatian data dokumen. Secara waktu masing-masing pengawas pelaksanaannya ada yang di semester gasal, semester genap atau pada dua semester gasal dan genap sesuai dengan masa aktifnya. Sementara dalam kerjasama lebih bersifat individual.

Dari beberapa hasil penelitian yang diuraikan diatas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa manajemen kepengawasan pendidikan agama islam memiliki beberapa faktor penting yang saling berkaitan dalam rangka menghasilkan kinerja yang lebih baik khususnya yang berkaitan dengan penelitian

ini, oleh karena itu masalah yang diangkat dalam penelitian ini sangat layak dilakukan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif (*qualitative research*) dan pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan fenomenologis, karena penelitian ini mempunyai ciri-ciri antara lain *setting* yang aktual sesuai dengan fenomena yang muncul di lapangan. Peneliti adalah instrumen kunci, data bersifat deskriptif, menekankan kepada proses, analisis datanya bersifat induktif dan *meaning* (pemaknaan).

Penelitian ini juga dikatakan fenomenologis, karena tujuannya adalah untuk mengungkap nilai-nilai yang tersembunyi (*hidden value*) melalui informasi-informasi yang diperoleh dari individu maupun kelompok, secara tertulis maupun secara lisan dengan berusaha mempertahankan keutuhan objek yang diteliti. Objek yang akan diteliti adalah manajemen kepengawasan pendidikan agama Islam tingkat dasar di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang. Berdasarkan pada masalah yang diajukan dalam penelitian ini, yang menekankan pada bagaimanakah manajemen pengawas dalam melaksanakan kepengawasannya pada bidang studi pendidikan agama Islam tingkat dasar, maka jenis penelitian yang dilakukan adalah dengan menggunakan penelitian deskriptif. Penelitian ini berusaha menggali, menemukan fakta-fakta dan menyelami pelaksanaan manajemen kepengawasan yang dilakukan oleh pengawas pendidikan agama Islam tingkat dasar.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian.

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang. Untuk mengetahui gambaran permasalahan dilakukan penelitian pendahuluan. Sebelum penelitian dilaksanakan terlebih dahulu

mengurus izin penelitian. Waktu penelitian ini direncanakan dimulai bulan Januari sampai Maret 2016 atau data yang diperoleh sudah jenuh.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah seluruh pengawas pendidikan Agama Islam yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang. Pengawas yang dimaksud adalah pengawas pendidikan Agama Islam tingkat sekolah dasar yang berjumlah 7 orang yaitu:

1. Ahmad suwarno
2. Parulian
3. Hadijah
4. Rawani
5. Leli wati
6. Sulasmi
7. Yusni aida

D. Teknik Pengumpulan Data

Keberhasilan suatu penelitian ditentukan oleh ketelitian dan kelengkapan catatan yang disusun peneliti. Dalam penelitian kualitatif peneliti sendiri merupakan instrumen utama dalam melakukan observasi untuk mencari dan mengumpulkan data dengan terlibat langsung dalam berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh objek yang diteliti. Kegiatan tersebut terdiri dari komponen-komponen berikut, antara lain; perencanaan pengawasan, pelaksanaan kegiatan pengawasan, dan evaluasi pengawasan. dalam penelitian teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara

(*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.⁶⁰ Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data dengan mengajukan berbagai pertanyaan kepada informan baik terstruktur maupun tidak terstruktur dengan menggunakan alat perekam suara yang memadai dan menuliskan informasi yang disampaikan oleh informan untuk *cross check* terhadap data yang direkam melalui alat perekam. Dalam proses wawancara pertanyaan yang diajukan tidak secara formalitas melainkan berjalan sebagaimana percakapan sehari-hari, dan bisa dilanjutkan pada hari berikutnya sesuai dengan kesepakatan bersama, beberapa hal yang perlu diperhatikan sebelum melaksanakan wawancara antara lain, (1) mempersiapkan materi wawancara, (2) menentukan responden, (3) menentukan teknik serta strategi wawancara (memperkenalkan identitas diri pewawancara, tempat, waktu, status responden) (4) alat pendukung wawancara atau perekam suara seperti, tape recorder, pulpen, kertas, baik secara tertulis maupun yang direkam melalui penelitian ini, sebagai studi pendahuluan untuk memperoleh permasalahan yang harus diteliti, dan juga peneliti ingin mengetahui hal yang lebih mendalam dari responden.

Penggunaan alat perekam dalam wawancara terlebih dahulu peneliti meminta persetujuan dari responden. Setelah melaksanakan wawancara peneliti membuat catatan lapangan dan memberikan komentar terhadap hasil wawancara tersebut. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi mengenai penelitian berupa prosedur pelaksanaan pengawasan PAI sesuai dengan peran dan fungsinya di jajaran Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang, yang menjadi informan dalam wawancara ini adalah Kepala Kantor Kementerian Agama kabupaten Deli Serdang Bapak H. Ilhamsyah Pasaribu M.A serta pengawas-pengawas yang tergabung dalam kelompok kerja pengawas pendidikan agama Islam tingkat sekolah dasar. Manfaat wawancara yang dilakukan agar peneliti dapat menjelaskan keterangan atau jawaban responden ketika diajukan pertanyaan, dan responden bisa memberikan informasi tentang hal-hal yang timbul dimasa lampau yang berkaitan dengan penelitian.

⁶⁰ Masganti Sitorus, *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam* (Medan: IAIN Press, 2011), h. 187.

2. Observasi

Observasi atau lebih dikenal dengan pengamatan adalah suatu alat pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati dan menulis hal-hal yang diamati. Dalam hal ini peneliti akan melakukan pengamatan langsung pada tempat penelitian yaitu kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang. Penelitian akan menitikberatkan pada kegiatan pengawas-pengawas Pendidikan Agama Islam dalam menyusun dan merencanakan program-program yang akan dilaksanakan pada daerah binaannya yang pada akhirnya diharapkan akan mendapat data yang lengkap dan valid.

3. Studi Dokumen

Pada studi dokumen, peneliti akan mengumpulkan data dari administrasi yang dimiliki dan sudah disusun serta direncanakan oleh pengawas sebagai programnya dalam melakukan binaan. Administrasi tersebut diantaranya rencana program kerja bulanan, rencana program kerja semester dan rencana program kerja tahunan.

E. Teknik Penjaminan dan Keabsahan Data

Dalam penelitian ini data harus dapat diterima untuk mendukung kesimpulan. Menurut **Sugiono** penjaminan keabsahan data meliputi, uji derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*),⁶¹ untuk lebih jelas empat standar keabsahan data diuraikan sebagai berikut:

1. *Credibility*

Derajat kepercayaan adalah kesesuaian konsep peneliti dengan kenyataan yang diteliti, penerapan kriteria *credibility* data bertujuan untuk menjaga kredibilitas penelitian. Menurut Dja'man Satori dan Aan Komariah ada beberapa cara yang di gunakan dalam menjaga kredibilitas data dalam penelitian, antara

⁶¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: CV. Alfabeta, cet.7, 2009) , h. 366-377.

lain; (a) *Proloved engagement* (perpanjangan penelitian), (b) *Persistent observation* (peningkatan ketekunan, (c) *Peer debriefing* (Triangulasi)⁶²

Untuk menjaga kredibilitas penelitian ini peneliti menggunakan beberapa cara yang digunakan dalam meningkatkan kredibilitas data, antara lain;

- a. Perpanjangan pengamatan (*prolonged engagement*). Agar penelitian ini bisa dipercaya peneliti melakukan perpanjangan pengamatan, perpanjangan pengamatan memungkinkan terjadinya hubungan antara peneliti dengan narasumber menjadi akrab, semakin terbuka, saling mempercayai, sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi dan peneliti dapat memperoleh data lengkap.
- b. Peningkatan ketekunan (*Persistant observation*). Untuk memperoleh data yang BAAL (Benar,Akurat, Aktual dan Lengkap) peneliti harus tekun dalam mengejar data yang sudah diperoleh untuk lebih diperdalam dan yang belum ada terus diupayakan keberadaannya, dengan meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat serta konsisten.
- c. Triangulasi (*peer debriefing*). Dalam penelitian kualitatif yang dicari adalah kata kata, maka tidak menutup kemungkinan ada kata-kata yang salah yang tidak sesuai dengan apa yang dibicarakan dengan kondisi yang sebenarnya. Hal ini bisa dipengaruhi oleh kredibilitas responden atau informanya, waktu pengungkapannya serta kondisi yang dialaminya, oleh karena itu peneliti melakukan triangulasi yakni dengan pengecekan data dari berbagai sumber, dengan berbagai cara dan waktu, sehingga ada triangulasi dari sumber/ informan, teknik dan waktu.

2. *Transferability*

Maksud keteralihan (*transferability*) di sini adalah bermakna, bagi pembaca laporan ini bisa melihat dengan jelas latar penelitian, agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat dan bisa digunakan pada situasi dan kondisi yang sama, dan hasil penelitian dapat diterapkan dan digunakan dalam situasi lain, oleh karena

⁶² Dja'man Satori dan Aan Komariah, *Methodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: CV Alfabeta, cet. 3, 2011), h. 169-170.

itu agar orang lain dapat memahami hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporan-laporannya harus memberikan uraian yang jelas, rinci, sistematis, dan dapat dipercaya, untuk itu peneliti mencari serta mengumpulkan data kejadian empiris, dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk memberikan data secukupnya apabila ingin membuat keputusan terhadap pengalihan tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pelaksanaan pengawasan Pendidikan Agama Islam khususnya di jajaran Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang.

3. *Dependability.*

Dependability atau ketergantungan yang dimaksud adalah bahwa data penelitian harus dapat diandalkan, untuk mencapai keandalan data, diusahakan setelah mungkin serta menghindari kecorobohan dan kesalahan ketika penyusunan deskripsi di lingkungan Kantor Kementerian Agama kabupaten Deli Serdang, hasil studi data penelitian dilakukan dengan cara audit terhadap keseluruhan proses penelitian untuk memastikan keabsahan data yang diperoleh di lapangan, caranya dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian, bagaimana peneliti mulai menentukan fokus/masalah, memasuki lapangan menentukan sumber data, melakukan analisis data melakukan uji keabsahan data sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti.

4. *Konfirmability.*

Maksud *konfirmability* dalam penelitian ini adalah hasil yang diperoleh berkualitas, diakui oleh khalayak, karena didukung dengan bahan-bahan yang saling berkaitan, juga terkandung kualitas yang melekat pada objektivitas penelitian, dapat diambil suatu makna bahwa apabila sesuatu itu objektif berarti dapat dipercaya, faktual serta dapat diuji. penelitian dikatakan obyektif apabila hasil penelitian telah disepakati banyak orang, uji *konfirmabilitas* hampir sama dengan *dependability*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan, konfirmabilitas berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses penelitian yang dilakukan, bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses

penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *konfirmasiabilitas*

F. Teknik Analisa Data

Pada tahap awal pengumpulan data, fokus penelitian masih melebar dan belum nampak jelas, sedangkan observasi masih bersifat umum dan luas, setelah fokus semakin jelas maka peneliti menggunakan observasi yang lebih terstruktur untuk mendapatkan data yang lebih akurat, data yang baru diperoleh dari observasi dilakukan analisa terlebih dahulu agar dipahami maknanya dengan cara menyusun, menghubungkan data, mereduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan, selama dan sesudah pengumpulan data.

Analisis dilakukan sepanjang penelitian, mulai dari awal penelitian, peneliti akan melakukan pencarian arti pola tingkah laku aktor, penjelasan-penjelasan, konfirmasi-konfirmasi yang mungkin terjadi., selanjutnya pada tahap pemilihan pertanyaan yang digunakan adalah pertanyaan struktural dengan analisis data konvensional. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif model interaktif. Analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman dalam **Sugiono** terdiri dari; reduksi data, penyajian data, kesimpulan dengan penjelasan sebagai berikut⁶³ :

1. Reduksi data.

Hasil perolehan data dari lapangan akan direduksi, agar tidak tertumpuk, untuk memudahkan dalam pengelompokan data serta penyimpulan. Miles dan Huberman memberi definisi bahwa reduksi data sebagai penilaian, memfokuskan pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah yang diperoleh dari catatan tertulis di lapangan, reduksi data merupakan bentuk analisis yang menguatkan, menonjolkan hal-hal yang penting, mengarahkan, menggolongkan, serta membuang data yang tidak diperlukan sehingga dapat diciptakan suatu kesimpulan yang bermakna, dan data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas tentang hasil pengamatan.

2. Penyajian data.

⁶³ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 91.

Penyajian data adalah proses pemberian suatu kesimpulan atas informasi yang sudah disusun, penyajian data adalah gambaran secara menyeluruh dari kelompok data yang diperoleh agar mudah dipahami dan dibaca, dengan penyajian data tersebut diharapkan peneliti dapat lebih memahami apa yang dilakukan oleh peneliti.

3. Kesimpulan

Data pada awalnya berbentuk perkataan, tulisan, tingkah laku sosial oleh para aktor yang berhubungan dengan penelitian, yang digali melalui wawancara, observasi, serta studi dokumen, selanjutnya dianalisis agar menjadi data yang siap digunakan untuk selanjutnya dibuat suatu kesimpulan hasil penelitian, kesimpulan pada mulanya masih bersifat umum, namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mendalam dengan bertambahnya data sehingga kesimpulan menjadi lebih utuh.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang

Berdasarkan data yang telah peneliti kumpulkan tentang profil Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang diketahui bahwa perkembangan Departemen Agama pada tahun 1965 sampai tahun 1974 sebelum adanya peraturan atau keputusan Menteri Agama, Kabupaten Deli Serdang masih bergabung dengan Kotamadya Medan. Selanjutnya berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 91 tahun 1967 tentang Struktur Organisasi, Tugas dan Wewenang Instansi Departemen Agama Daerah yang terdiri dari:

- a. Perwakilan Departemen Agama Propinsi
- b. Perwakilan Departemen Agama Kabupaten
- c. Kantor Urusan Agama Kecamatan

Keputusan Menteri Agama di atas merupakan awal dibentuknya Departemen Agama Kabupaten Deli Serdang yang dikepalai oleh H. Karimuddin

(periode 1970 s/d 1979) sebagai Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Deli Serdang yang pertama dan mempunyai organisasi yang terdiri dari:

- a. Dinas Urusan Agama
- b. Dinas Pendidikan Agama
- c. Dinas Penerangan Agama
- d. Pengadilan Agama
- e. Dinas Urusan Haji
- f. Dinas Urusan Agama Kristen
- g. Dinas Urusan Agama Katolik
- h. Dinas Urusan Agama Hindu dan Budha

Pada masa inilah Departemen Agama Kabupaten Deli Serdang berdiri sendiri dan memiliki kantor di jalan Sudirman No. 5 Lubuk Pakam. Berikut nama-nama Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Deli Serdang:

- a. H. Karimuddin (periode 1970 s/d 1979)
- b. Drs. H. Kari Ahmad (periode 1979 s/d 1984)
- c. Drs. Burhanuddin Harahap (periode 1984 s/d 1987)
- d. Drs. H. Nurdin Nasution (periode 1987 s/d 1990)
- e. H. Syahril Ams SH (periode 1990 s/d 1996)
- f. Drs. H. Ibrahim Harahap (periode 1996 s/d 2002)
- g. Drs. H. Abd. Rahim M. Hum (periode 2002 s/d 2007)
- h. H. Iwan Zulhami SH M. AP (periode 2007 s/d 2009)
- i. Drs. H. Adlin Damanik M. AP (periode 2009 s/d 2010)
- j. Drs. H. Dur Brutu MA (periode 2010 s/d 2013)
- k. Drs. Ilhamsyah Pasaribu MA (periode 2013 s/d sekarang)

2. Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang

Struktur organisasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang memiliki satu sub bagian tata usaha, lima seksi, satu penyelenggara, 22 Kantor

Urusan Agama dan dua kelompok jabatan fungsional dengan uraian tugas sebagai berikut:

- a. Sub bagian Tata Usaha, mempunyai tugas melakukan kordinasi perumusan kebijakan teknis dan perencanaan, pelaksanaan pelayanan dan pembinaan administrasi, keuangan dan barang milik negara di lingkungan Kantor Kementerian Agama.
- b. Seksi Pendidikan Madrasah, mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi dibidang RA, MI, MTs, MA dan MAK.
- c. Seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam, mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan serta pengelolaan data dan informasi dibidang pendidikan agama Islam dan pendidikan keagamaan Islam.
- d. Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh, mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan serta pengelolaan data dan informasi dibidang penyelenggaraan haji dan umroh.
- e. Seksi Bimbingan Masyarakat Islam, mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan serta pengelolaan data dan informasi dibidang bimbingan masyarakat Islam.
- f. Seksi Bimbingan Masyarakat Kristen, mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan serta pengelolaan data dan informasi dibidang bimbingan masyarakat Kristen.
- g. Penyelenggaraan Syariah, mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan serta pengelolaan data dan informasi terkait dengan pembinaan syariah.
- h. Kantor Urusan Agama, mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan serta pengelolaan data dan informasi dibidang pencatatan perkawinan dan pelayanan haji pada tingkat kecamatan.
- i. Kelompok jabatan fungsional, jabatan fungsional yang ada di Kantor Kementerian Agama kabupaten Deli Serdang meliputi: kelompok kerja

pengawas (POKJAWAS) yang memiliki tugas melakukan pengawasan pendidikan di Madrasah dan pengawasan Pendidikan Agama Islam pada sekolah, dan kelompok kerja penyuluh yang bertugas melakukan penyuluhan keagamaan kepada masyarakat yang ada di Kabupaten Deli Serdang.

3. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang

Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang memiliki visi “terwujudnya masyarakat yang agamis menuju kehidupan yang sejahtera dan damai”. Visi tersebut kemudian diuraikan menjadi misi yaitu:

- a. Meningkatkan pelayanan prima dan meningkatkan sumber daya manusia.
- b. Meningkatkan pelayanan dan memberdayakan lembaga-lembaga keagamaan serta kerukunan umat beragama dalam menunjang pembangunan nasional
- c. Meningkatkan kualitas pendidikan agama/sekolah umum dan pendidikan keagamaan melalui tri sukses.

Kementerian Agama kabupaten Deli Serdang dalam melaksanakan tugasnya merupakan perpanjangan dari kebijakan yang diambil oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Kemudian untuk menyelenggarakan tugas dimaksud, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang mempunyai fungsi yang meliputi:

1. Merumuskan dan menetapkan visi dan misi serta kebijakan teknis bidang pelayanan, bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat.
2. Memberikan pelayanan, bimbingan dan pembinaan dibidang penyelenggaraan haji dan umroh.
3. Memberikan pelayanan, bimbingan dan pembinaan dibidang pendidikan madrasah, pendidikan agama dan pendidikan keagamaan.
4. Melakukan pembinaan kehidupan beragama.

5. Melaksanakan kebijakan teknis dibidang pengelolaan administrasi dan informasi.
6. Melaksanakan kordinasi dengan pemerintah daerah, instansi terkait dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas kementerian agama di kabupaten deli serdang.

Dari paparan di atas dapat dipahami bahwa Kementerian Agama sebagai instansi vertikal yang ada di daerah merupakan perpanjangan tangan kementerian agama pusat dalam rangka menjalankan fungsinya sebagai aparat pemerintah dibidang agama. Sehingga keberadaan Kementerian Agama memberikan manfaat dalam kehidupan masyarakat.

4. Sumber Daya Pengawas di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang

Berikut beberapa regulasi yang mengatur tentang tenaga pengawas dan fungsinya di Kantor Kementerian Agama:

1. Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XIX Pasal 66 tentang Pengawasan ayat 1 sampai 3.
2. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI, Nomor 19 tanggal 23 Mei 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, Bab VI pasal 39 tentang Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
3. Surat keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118 tahun 1996 tentang Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya.
4. Keputusan bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 03420/O/1996 dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara nomor 38 tahun 1996 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas serta Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 020/U/1998 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah/Madrasah dan angka kreditnya.

5. Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor: 381 tahun 1999, tanggal 29 Juli 1999 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya.
6. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 12 tahun 2007 tanggal 28 maret 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.

Berdasarkan beberapa regulasi di atas, perekrutan tenaga pengawas untuk setiap kabupatennya menunggu penempatan dari pemerintah. Untuk kabupaten Deli Serdang, peneliti melihat jumlah pengawas ada 42 orang yang terdiri dari pengawas pendidikan agama islam (PAI), taman kanak-kanak (TK), Raudhatul Athfal (RA), Sekolah Dasar (SD), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA). Dari ke 42 orang pengawas yang tergabung dalam pokjawas Deli Serdang, masing-masing memiliki kualifikasi pendidikan, pangkat dan golongan yang bervariasi. Tetapi secara umum, pangkat dan golongan pengawas tersebut adalah IV/a. Melihat jumlah tenaga pengawas di atas, terasa sangatlah kurang jika dibandingkan dengan jumlah kecamatan yang ada di kabupaten Deli Serdang yang berjumlah 22 kecamatan dengan sekolah/madrasah yang juga jumlahnya cukup banyak. Khusus untuk pengawas pendidikan agama Islam tingkat dasar hanya berjumlah 7 orang dengan rincian sebagai berikut:

- a. Siti Chodijah Lubis, MA
- b. Rawani, S. PdI
- c. Drs. Parulian, M. Pd
- d. Ahmad Suwarno, M.PdI
- e. Leli Wati, S. Ag
- f. Sulasmi, S. PdI M. Pd
- g. Hj. Yusni Aida, A. Ma

5. Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang

Di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang, pengurus kelompok kerja pengawas (pokjawas) secara periodik dilakukan pergantian.

Kepengurusan kelompok kerja pengawas (pokjawas) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang saat ini ada dua kepengurusan yaitu pokjawas madrasah dan pokjawas pendidikan agama Islam. Khusus untuk pokjawas pendidikan Agama Islam, pengurusnya merupakan gabungan pengawas PAI mulai dari tingkat dasar sampai menengah. Penggabungan ini dilakukan mengingat sumber daya pengawas PAI yang sedikit. Kepengurusan saat ini telah diangkat berdasarkan Surat Keputusan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang nomor 125 tahun 2014 tanggal 24 April 2014 tentang Pengangkatan Pengurus Kelompok Kerja Pengawas Pendidikan Agama Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang, dengan susunannya sebagai berikut:

Tabel 1: Struktur Organisasi Kelompok Kerja Pengawas Pendidikan Agama Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang Periode Tahun 2014-2017

No	Nama	Jabatan	Jabatan dalam Pokjawas
1	Drs. Ilhamsyah Pasaribu, MA	Ka. Kan Kemenag	Pembina
2	Drs. Zulkarnain	Kasi PAKIS	Penasehat
3	Siti Afnizar S. Ag M. Pd	Pengawas Menengah	Ketua
4	Drs. Imam Syafi'i Gultom	Pengawas Menengah	Wakil Ketua
5	Ahmad Suwarno M.PdI	Pengawas SD	Sekretaris
6	Sulasmi S. PdI M. Pd	Pengawas SD	Wakil sekretaris
7	Siti Chodijah Lubis, MA	Pengawas SD	Bendahara
8	Hj. Yusni Aida, A. Ma	Pengawas SD	Kord. Tk. Dasar

9	Lelywati S. Ag	Pengawas SD	Anggota
10	Drs. Parulian, M. Pd	Pengawas SD	Anggota
11	Rawani, S. Ag	Pengawas SD	Anggota
12	Dra. Nurmiati	Pengawas Menengah	Kord. Tk. Menengah
13	Rosmina, S. Ag M. Pd	Pengawas Menengah	Anggota

B. Temuan Khusus Penelitian

1. Perencanaan Program Kepengawasan Akademik

Perencanaan program kepengawasan akademik tingkat dasar di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang disusun dengan melihat hasil analisis dan evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilaksanakan pada tahun yang lalu. Hal ini sebagaimana yang diutarakan oleh ketua pokjawas pendidikan agama Islam sebagai berikut:

“Dalam menyusun program terutama program kepengawasan akademik tingkat dasar, kami mempertimbangkan fakta-fakta dan hasil pengawasan pada tahun sebelumnya. Hal ini untuk mengarahkan penyusunan program kepengawasan akademik tingkat dasar yang berkesinambungan”⁶⁴

Pernyataan ketua pokjawas tersebut sejalan dengan yang diutarakan oleh sekretaris pokjawas PAI yang juga sebagai pengawas pada tingkat dasar sebagai berikut:

“Perencanaan program kepengawasan untuk tahun berikutnya selalu kami lakukan dengan merujuk hasil pengawasan tahun sebelumnya. Hasil pengawasan yang telah dilakukan oleh rekan-rekan sesama pengawas tingkat dasar kami diskusikan, untuk kemudian kami jadikan pangkal dari kepengawasan berikutnya.”⁶⁵

⁶⁴ Siti Afnizar, Ketua Pokjawas Pendidikan Agama Islam, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag Deli Serdang, pada tanggal 11 Maret 2016, pukul 09.05 s/d 10.30 wib.

⁶⁵ Ahmad Suwarno, Sekretaris Pokjawas Pendidikan Agama Islam, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag pada tanggal 14 Maret 2016, pukul 14.30 s/d 15.45.

Untuk menggali informasi lebih dalam, peneliti menanyakan kepada sekretaris pokjawas tentang teknik dalam penyusunan perencanaan program kepengawasan akademik pada tingkat dasar, jawaban beliau sebagai berikut:

“Hasil pengawasan tahun sebelumnya yang telah disusun oleh pengawas, kami diskusikan dalam rapat perencanaan pengawasan yang dilakukan setiap awal tahun pelajaran baru dengan langkah-langkah sebagai berikut: pertama, pembahasan hasil dari fakta dan data sekolah binaan masing-masing pengawas dari berbagai aspek. Kedua: kami diskusikan dengan menganalisis data dan fakta kondisi nyata sekolah binaan. Dan ketiga, kami menyusun rancangan program pembinaan dan tindak lanjut hasil pembinaan”⁶⁶

Salah seorang pengawas yang peneliti tanyakan juga menjawab senada:

“Ketika penyusunan program kepengawasan, terlebih dahulu kami memaparkan data dan fakta pengawasan tahun sebelumnya, secara pribadi saya menyebutnya penilaian awal untuk mengetahui hal-hal yang harus dibenahi. kemudian kami diskusikan bersama-sama. Baru kemudian dirancang program pembinaan untuk tahun yang akan datang yang kami tuangkan dalam program pengawasan tahunan”⁶⁷

Sementara Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama mengatakan:

“Secara hirarki pengawas berada di bawah pertanggungjawaban saya. Mereka mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada saya. Setiap awal tahun pengawasan, saya meminta pengawas untuk membuat program kerja, baik kepada kelompok kerja pengawas (pokjawas) madrasah maupun kelompok kerja pengawas (pokjawas) Pakis. Sehingga program itulah yang akan menjadi rujukan bagi mereka dalam melaksanakan pekerjaannya,”⁶⁸

Selain dengan merujuk kepada hasil pengawasan tahun sebelumnya, perencanaan program pengawasan tingkat dasar juga dilakukan dengan mengidentifikasi kebijakan pendidikan yang berlaku. Ketua pokjawas menyatakan sebagai berikut:

⁶⁶ Ahmad Suwarno, Sekretaris Pokjawas Pendidikan Agama Islam, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag pada tanggal 14 Maret 2016, pukul 14.30 s/d 15.45 wib.

⁶⁷ Parulian, Anggota Pokjawas Pendidikan Agama Islam Tingkat Dasar, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag pada tanggal 14 Maret 2016, pukul 11.00 s/d 11.50 wib.

⁶⁸ Ilhamsyah Pasaribu, Kepala Kantor Kementerian Agama kabupaten Deli Serdang, wawancara dilakukan di Kantor Ka Kan Kemenag pada tanggal 29 Maret 2016, pukul 09.00 s/d 09.30 Wib

“Hal yang sangat penting bagi kami dalam melandaskan program kerja pokjawas adalah dengan terlebih dahulu mengkaji peraturan-peraturan yang berhubungan dengan pendidikan. Kita sama-sama tahu dinamika pendidikan di Indonesia berlangsung cepat, dan regulasi-regulasi baru yang dikeluarkan pemerintah pada bidang pendidikan perlu kami kaji agar kepengawasan yang kami rencanakan tidak menyimpang dari regulasi yang berlaku.”⁶⁹

Salah seorang pengawas juga mengatakan hal yang sama tentang hal ini:

“Dalam aktivitas perencanaan program pengawasan, kami merujuk kepada peraturan-peraturan yang berlaku. Seperti sekarang ini, beberapa standar pendidikan telah berubah seiring dengan pemberlakuan kurikulum 2013 di beberapa sekolah dasar. Maka kami pun harus menyesuaikan beberapa program agar sesuai dengan standar-standar tersebut.”⁷⁰

Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang menyatakan bahwa mempertimbangkan regulasi yang ada memang diharuskan dalam penyusunan program-program kepengawasan, berikut rinciannya:

“Saya memang meminta secara khusus kepada para pengawas untuk mempertimbangkan regulasi-regulasi yang berlaku ketika merumuskan program pengawasan. Peningkatan kualitas pendidikan agama Islam di sekolah merupakan fokus yang ingin kita capai, dan itu harus dilandaskan kepada peraturan perundang-undangan, dan para pengawas adalah agen utama kami di lapangan dalam pencapaian tujuan tersebut.”⁷¹

Dari hasil wawancara di atas dapat difahami bahwa perencanaan program kepengawasan terutama kepengawasan akademik dilakukan dengan mengkaji kebijakan yang berlaku untuk kemudian disesuaikan dengan program yang akan dibuat.

Berdasarkan seluruh wawancara yang telah dilakukan, peneliti menyimpulkan bahwa perencanaan program pengawasan akademik disusun dengan mempertimbangkan hasil pengawasan tahun sebelumnya dan mengkaji regulasi pendidikan yang berlaku.

⁶⁹Siti Afnizar, Ketua Pokjawas Pendidikan Agama Islam, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag Deli Serdang, pada tanggal 11 Maret 2016, pukul 09.05 s/d 10.30 wib.

⁷⁰Siti Chodijah Lubis, bendahara pokjawas PAI, wawancara dilakukan di kantor pengawas Kemenag Deli Serdang pada tanggal 14 Maret 2016 pukul 09.55 s/d 11.00 wib

⁷¹Ilhamsyah Pasaribu, Kepala Kantor Kementerian Agama kabupaten Deli Serdang, wawancara dilakukan di Kantor Ka Kan Kemenag pada tanggal 29 Maret 2016, pukul 09.00 s/d 09.30 Wib

Perencanaan program kepengawasan akademik tingkat dasar Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang melibatkan seluruh Pengawas PAI tingkat dasar, Kepala Seksi Pakis sebagai penasehat dalam rapat kerja kelompok kerja pengawas PAI Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang dan Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh ketua pokjawas sebagai berikut:

“kami menyusun perencanaan program kepengawasan secara bersama-sama dengan seluruh pengawas dalam rapat kerja yang juga dihadiri oleh Kepala Seksi Pakis dan Bapak Ka Kan Kemenag . Bapak Ka Kan Kemenag memang tidak mengikuti kegiatan rapat kerja kami sampai selesai, karena kesibukan beliau. Walaupun demikian, beliau yang membuka rapat kerja kami, dan beliau menyampaikan secara tegas bahwa Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang fokus pada peningkatan kualitas pendidikan, dan meminta kami para pengawas untuk menyusun program pengawasan dengan tepat dengan melihat masalah dan kendala yang sedang dihadapi di lapangan. Dengan begitu program pengawasan yang kami susun dapat membantu memecahkan masalah-masalah pendidikan terutama pendidikan agama Islam yang sedang dihadapi.”⁷²

Dalam hal ini Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang mengatakan bahwa:

“dalam rapat kerja penyusunan program kerja kepengawasan tersebut, saya terlibat di dalamnya walaupun tidak sampai selesai dan saya wakikan kepada Bapak Kepala Seksi Pakis”⁷³

Beliau menambahkan:

“peningkatan kualitas pendidikan agama di sekolah merupakan fokus yang ingin kami capai, dan para pengawas adalah agen utama kami di lapangan untuk mencapai tujuan tersebut.”⁷⁴

⁷² Siti Afnizar, Ketua Pokjawas Pendidikan Agama Islam, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag Deli Serdang, pada tanggal 11 Maret 2016, pukul 09.05 s/d 10.30 wib.

⁷³ Ilhamsyah Pasaribu, Kepala Kantor Kementerian Agama kabupaten Deli Serdang, wawancara dilakukan di Kantor Ka Kan Kemenag pada tanggal 29 Maret 2016, pukul 09.00 s/d 09.30 Wib

⁷⁴ Ilhamsyah Pasaribu, Kepala Kantor Kementerian Agama kabupaten Deli Serdang, wawancara dilakukan di Kantor Ka Kan Kemenag pada tanggal 29 Maret 2016, pukul 09.00 s/d 09.30 Wib

Berdasarkan seluruh wawancara dan observasi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa perencanaan program kepengawasan dilakukan pada Bulan Agustus 2015 dengan melibatkan seluruh pengawas, Ka Kan Kemenag dan Kepala Seksi PAKIS Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang.

Perencanaan program kepengawasan akademik tingkat dasar Kabupaten Deli Serdang diawali dengan menyusun program pengawasan tahunan pada saat rapat kerja pengawas, kemudian dilanjutkan dengan menyusun program pengawasan semester yang akan dijabarkan dalam laporan bulanan dan hal ini dibuat oleh masing-masing pengawas. Ketua kordinator pokjawas tingkat dasar menyatakan:

“Rencana yang dilakukan pokjawas, didasarkan pada tiga kategori dan itu dilihat sesuai dengan waktunya. Kita merencanakan pengawasan sesuai dengan program pengawasan tahunan, kemudian program pengawasan semester dan program pengawasan bulanan. Ketiga hal inilah yang selalu kita bahas di pokjawas agar berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Program pengawasan tahunan disusun dengan cakupan kegiatan pengawasan pada semua sekolah yang ada di Deli Serdang ini. Program pengawasan tahunan disusun dengan melibatkan seluruh pengawas. Program pengawasan semester merupakan penjabaran program pengawasan tahunan pada masing-masing sekolah binaan selama satu semester yang disusun oleh masing-masing pengawas. Program pengawasan semester disusun oleh setiap pengawas sesuai kondisi objektif sekolah binaannya masing-masing.”⁷⁵

Dalam hal ini ketua pokjawas menambahkan:

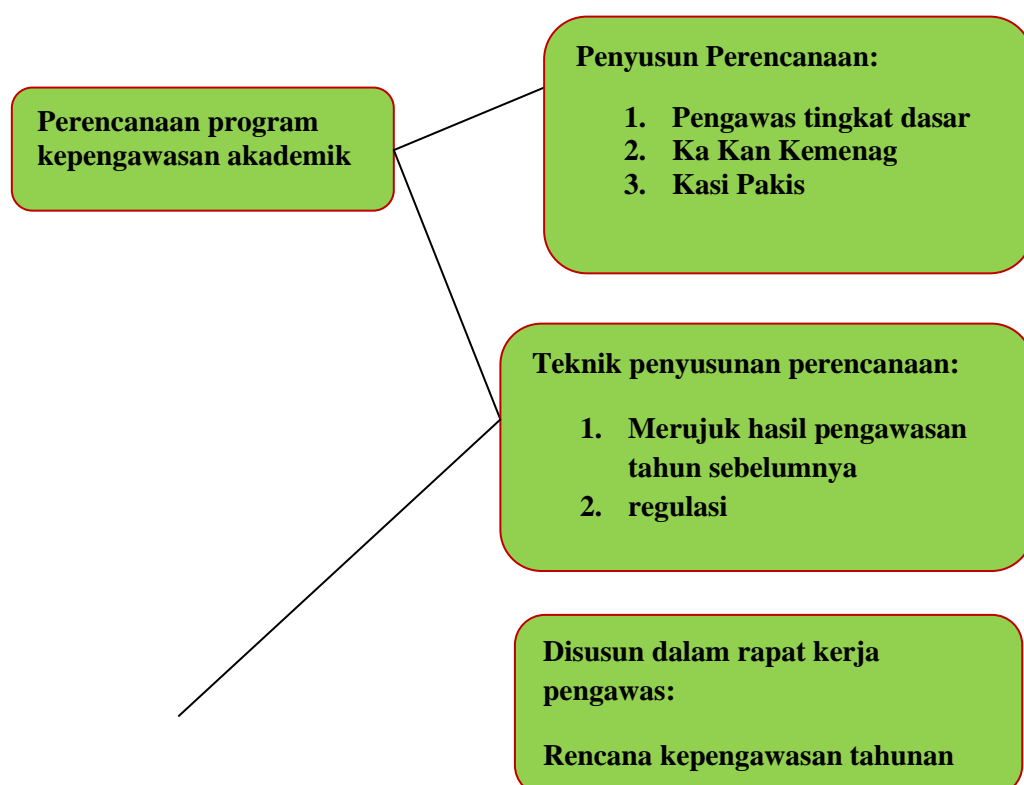
“perencanaan kepengawasan meliputi tiga komponen, yaitu program pengawasan tahunan, semester dan bulanan. Dalam rapat kerja yang melibatkan seluruh pengawas, yang kami bahas pertama kali adalah penyusunan rencana pengawasan tahunan. Dua rencana program lainnya disusun sendiri oleh pengawas yang bersangkutan. Tetapi kita tetap saling berbagi dengan sesama pengawas tingkat dasar dalam penyusunan kedua program pengawasan tersebut dalam rapat-rapat berikutnya. Rapat-rapat tersebut terjadwal dalam kalender kegiatan pokjawas yang disusun bersamaan dengan penyusunan program pengawasan tahunan dalam rapat kerja pokjawas.”⁷⁶

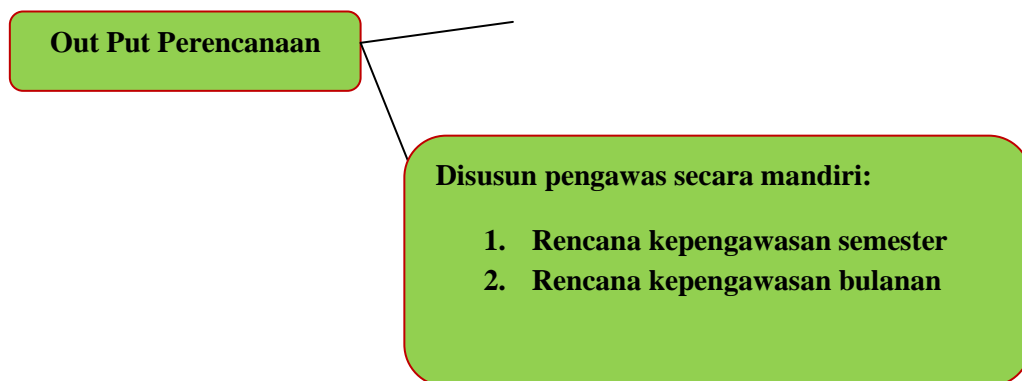
⁷⁵ Yusni Aida, Ketua Kordinator Tingkat Dasar Pokjawas PAI, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas pada tanggal 16 Maret 2016 pukul 10.30 s/d 11.30 wib.

⁷⁶ Siti Afnizar, Ketua Pokjawas Pendidikan Agama Islam, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag Deli Serdang, pada tanggal 11 Maret 2016, pukul 09.05 s/d 10.30 wib.

Peneliti menyimpulkan bahwa perencanaan program kepengawasan akademik tingkat dasar Kabupaten Deli Serdang meliputi: 1) perencanaan program pengawasan tahunan. 2) perencanaan program pengawasan semester. Dan 3) perencanaan program pengawasan bulanan. Untuk poin kedua dan ketiga dijabarkan sendiri oleh masing-masing pengawas, sesuai dengan kondisi objektif padasekolahbinaannya.

Berdasarkan seluruh wawancara, studi dokumen dan observasi yang peneliti lakukan tentang perencanaan pengawasan akademik tingkat dasar Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang, disimpulkan bahwa perencanaan disusun dengan mempertimbangkan hasil pengawasan tahun sebelumnya dan kebijakan yang berlaku. Perencanaan pengawasan melibatkan segenap pengawas tingkat dasar, Ka Kan Kemenag dan Kepala Seksi PAKIS Kabupaten Deli serdang. Perencanaan pengawasan disusun secara bertahap yaitu tahap pertama, perencanaan program pengawasan tahunan. Tahap kedua, penyusunan program pengawasan semester dan ketiga, penyusunan program bulanan. Penyajian bagan perencanaan program pengawasan disajikan sebagai berikut:





Gambar 2: skema perencanaan program kepengawasan pokjawas

2. Pelaksanaan Program Pengawasan

Dalam melaksanakan program kepengawasan akademik, Pokjawas PAI tingkat dasar Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang melakukan hubungan langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan pelaksanaan supervisi seperti Kepala Sekolah, guru pendidikan agama Islam, rekan guru, TU atau penjaga sekolah. Hal ini seperti yang dinyatakan salah satu pengawas sebagai berikut:

“Dalam melaksanakan supervisi akademik (instrumen supervisi: sikap profesional), kami melibatkan kepala sekolah, guru PAI, rekan guru, serta TU dan penjaga sekolah. Hal ini kami lakukan agar informasi yang kami dapat bisa berimbang dan tidak berat sebelah.”⁷⁷

Hal senada juga dikatakan oleh pengawas lain.

“Supervisi yang kami lakukan kepada guru melibatkan beberapa unsur, seperti kepala sekolah, guru PAI yang bersangkutan, juga rekan kerja dari guru PAI tersebut. Kami menjalankan ini karena kami tidak hanya menilai kesiapan guru dalam mengajar (sikap paedagogik) tetapi juga hubungan kerjasama guru PAI dengan kepala sekolah dan rekan kerja yang lain (sikap sosial).”⁷⁸

⁷⁷Parulian, Anggota Pokjawas Pendidikan Agama Islam Tingkat Dasar, wawancara dilakukan di kantor Pengawas Kemenag Deli Serdang pada tanggal 21 Maret 2016, pukul 08. 20 s/d 09.30.

⁷⁸Siti Chodijah Lubis, Bendahara Pokjawas PAI, wawancara dilakukan di kantor Pengawas Kemenag Deli Serdang pada tanggal 14 Maret 2016 pukul 09.55 s/d 11.00 wib.

Peneliti menanyakan hal ini kepada Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang, beliau menjawab:

“Dalam melaksanakan program kepengawasan akademik, seluruh pengawas terlibat didalamnya. Ketika mereka melaksanakan program tersebut di lapangan, mereka akan bekerjasama, ya tentu saja dengan kepala sekolah. Karena sudah pasti kepala sekolah lah yang lebih mengetahui tentang guru pendidikan agama Islamnya. Dapat kita simpulkan lah ya, bahwa artinya dalam melaksanakan kepengawasan akademik, pengawas akan bekerjasama dan melibatkan kepala sekolah dan guru PAI nya.”⁷⁹

Sementara pengawas yang lain menyebutkan bahwa:

“Dalam mensupervisi terutama supervisi administrasi guru, selain melibatkan guru dan peserta didik, kami juga melibatkan kepala sekolah. Agar kepala sekolah mengetahui kelebihan dan kekurangan guru yang bersangkutan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pembinaan apa yang akan diberikan pada guru yang mempunyai kekurangan.”⁸⁰

Peneliti berkesempatan mengobservasi pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan salah satu pengawas dengan seizin pengawas tersebut. Supervisi akademik dilakukan kepada guru PAI SDN 104257 Kecamatan Lubuk Pakam Kabupaten Deli Serdang pada hari Kamis tanggal 30 Maret 2016 pukul 09.00 supervisi yang dilakukan adalah supervisi sikap profesional dan sosial guru. Disaat supervisi, pengawas menanyakan beberapa kelengkapan administrasi guru dan kedisiplinannya dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga pendidik. Untuk sikap sosial nya, pengawas menanyakan kepribadian guru kepada rekan sejawat, TU dan penjaga sekolah. Walaupun kelengkapan administrasi guru yang diperiksa dan diminta oleh pengawas tidak semuanya ada, namun guru PAI tersebut merasa senang karena sudah didatangi oleh pengawasnya karena pengawas yang bersangkutan sangat jarang datang untuk memeriksa dan membina guru PAI secara pribadi. Hal ini seperti yang diutarakan oleh guru PAI yang bersangkutan:

“Saya merasa senang sekali karena bapak pengawas sudah mau datang dan melihat saya, karena selama saya mengajar di sini lebih kurang 7 tahun

⁷⁹Ilhamsyah Pasaribu, Kepala Kantor Kementerian Agama kabupaten Deli Serdang, wawancara dilakukan di Kantor Ka Kan Kemenag pada tanggal 29 Maret 2016, pukul 09.00 s/d 09.30 Wib

⁸⁰Yusni Aida, Ketua Kordinator Tingkat Dasar Pokjawas PAI, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas pada tanggal 16 Maret 2016 pukul 10.30 s/d 11.30 wib.

pengawas agama tidak pernah datang, berbeda dengan pengawas umum yang sering datang untuk memantau gurunya. Walaupun administrasi saya yang diminta bapak itu belum lengkap.”⁸¹

Berdasarkan wawancara dan observasi lapangan yang peneliti lakukan, dapat disimpulkan bahwa pengawasan yang dilaksanakan oleh pokjawas tingkat dasar Kemenag Kabupaten Deli Serdang dilaksanakan dengan melakukan hubungan langsung dengan guru yang disupervisi dan melibatkan beberapa unsur seperti Kepala Sekolah, rekan guru PAI dan TU/Penjaga sekolah.

Dalam melaksanakan pengawasan, Pokjawas tingkat dasar Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang melakukan pengukuran dengan menggunakan instrumen-instrumen pengawasan untuk mengukur hal-hal yang disyaratkan. Ketua Pokjawas menyebutkan sebagai berikut:

“pengawasan yang dilakukan tidak akan efektif jika kami tidak tahu apa yang akan diukur dan bagaimana cara mengukurnya. Untuk itu pokjawas telah mempersiapkan instrumen-instrumen untuk dapat dipegunakan oleh pengawas. Walaupun demikian pengawas tetap kami beri ruang untuk menyusun instrumen pengawasan sendiri. Dengan catatan instrumen yang ia susun sesuai dengan kaidah-kaidah pengukuran, kebijakan yang berlaku, serta sesuai dengan aspek yang akan diukur.”⁸²

Sekretaris Pokjawas menyatakan :

“Pokjawas tingkat dasar telah menyiapkan instrumen-instrumen supervisi yang dapat dipergunakan oleh para pengawas ketika melakukan pengawasan. Instrumen tersebut merujuk kepada instrumen pengawasan yang ditetapkan pemerintah.”⁸³

Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang mengatakan tentang bentuk dari pelaksanaan yang dilakukan oleh pengawas sebagai berikut:

“Jika melihat perencanaan program kepengawasan akademik dan laporan bulanan yang saya terima, bentuk pelaksanaan kepengawasan akademik itu

⁸¹Megawati. SpdI, Guru Pendidikan Agama Islam SDN 104257 Lubuk Pakam, wawancara dilakukan di Kantor Guru pada tanggal 30 Maret 2016, pukul 09.00 s/d 09.30 wib.

⁸²Siti Afnizar, Ketua Pokjawas Pendidikan Agama Islam, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag Deli Serdang, pada tanggal 11 Maret 2016, pukul 09.05 s/d 10.30 wib.

⁸³Ahmad Suwarno, Sekretaris Pokjawas Pendidikan Agama Islam, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag pada tanggal 14 Maret 2016, pukul 14.30 s/d 15.45.

dilaksanakan pengawas melalui dua cara: secara pribadi dan kelompok. Jika secara pribadi, itu tergantung dari supervisi apa yang akan dilakukan kepada guru PAI tersebut atau sesuai instrumen yang digunakan. Dan jika kelompok, ya sudah jelas melakukan pembinaan di forum KKG.”⁸⁴

Berdasarkan observasi dan data yang diberikan oleh sekretaris pokjawas, instrumen yang telah disiapkan oleh pokjawas adalah:

1. Instrumen penilaian kinerja guru
2. Instrumen penilaian pelaksanaan pembelajaran
3. Instrumen penilaian sikap sosial dan profesional guru
4. Instrumen penilaian supervisi
5. Instrumen penilaian silabus dan RPP

Untuk instrumen yang sudah disiapkan oleh pengawas, peneliti menanyakan hal ini kepada seorang guru, berikut pernyataannya:

“Kami memang pernah diminta mengisi instrumen, namun saya lupa instrumen apa. Tetapi pengawas tidak datang. Kami menerima instrumen tersebut ketika di KKG.”⁸⁵

Kemudian peneliti bertanya lebih dalam tentang pelaksanaan KKG di Kecamatan Lubuk Pakam, berikut pernyataannya:

“kami KKG sebulan 2 kali. Biasanya di awal tahun kami menyusun program. Dan kami sudah tau apa yang diinginkan oleh pengawas dan yang seharusnya kami buat dalam kegiatan KKG. Pengawas menginginkan kami menyusun program yang khusus untuk meningkatkan mutu pembelajaran kami, mulai dari pembuatan RPP dan kelengkapannya, *peer teaching*, sampai mengadakan beberapa kegiatan seremonial.”⁸⁶

Berdasarkan wawancara dan observasi, peneliti menyimpulkan bahwa pelaksanaan pengawasan akademik oleh Pokjawas Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang dilakukan dengan menggunakan instrumen-instrumen penilaian yang sudah dipersiapkan.

⁸⁴Ilhamsyah Pasaribu, Kepala Kantor Kementerian Agama kabupaten Deli Serdang, wawancara dilakukan di Kantor Ka Kan Kemenag pada tanggal 29 Maret 2016, pukul 09.00 s/d 09.30 Wib

⁸⁵Megawati. SpdI, Guru Pendidikan Agama Islam SDN 104257 Lubuk Pakam, wawancara dilakukan di Kantor Guru pada tanggal 30 Maret 2016, pukul 09.00 s/d 09.30 wib.

⁸⁶Megawati. SpdI, Guru Pendidikan Agama Islam SDN 104257 Lubuk Pakam, wawancara dilakukan di Kantor Guru pada tanggal 30 Maret 2016, pukul 09.00 s/d 09.30 wib.

Untuk waktu pelaksanaan kepengawasan akademik, pengawas tidak bisa menentukan kapan seorang guru akan disupervisi. Hal ini mengingat jumlah guru yang akan dibina dan diawasi sangat banyak. Dalam Keputusan Menteri Agama No. 2 tahun 2012, seorang pengawas PAI membina 20 guru PAI. Sementara faktanya satu orang pengawas rata-rata membina lebih dari 100 guru. Berikut pernyataan dari salah seorang pengawas:

“Untuk kepengawasan akademik, sebenarnya kami lakukan setiap bulan. Namun untuk tekniknya pembinaan itu sebenarnya terbagi 2 yaitu pembinaan secara berkelompok (KKG) dan pembinaan secara pribadi. Untuk di forum KKG pembinaan dan pengawasan itu dilakukan setiap bulan, namun untuk pribadi kami tidak bisa menentukan waktu, kapan guru PAI yang bersangkutan akan disupervisi, mengingat jumlah guru yang ada dalam binaan kami sangat banyak. Saya sendiri membina lebih kurang 125 guru di 4 kecamatan. Waktu yang dipakai untuk melakukan supervisi guru setiap hari Selasa, Rabu dan Kamis, hari Senin dan Jumat kami harus berada di kantor. Namun tidak selamanya waktu itu bisa kami buat untuk melakukan pengawasan akademik, karena walaupun pengawas itu adalah jabatan fungsional namun adakalanya kami harus masuk dalam lintas struktural atas perintah dari Bapak Kandepag misalnya menghadiri rapat-rapat yang dibuat oleh beliau.”⁸⁷

Hal senada juga dikatakan oleh salah seorang pengawas yang lain.

“Jika ditanya kapan pelaksanaan kepengawasan akademik dilakukan, maka tidak bisa dipastikan waktunya. Saya membina 170 guru dalam 4 kecamatan. Idealnya seorang pengawas itu membina maksimal 60 guru, karena dalam Keputusan Menteri Agama No. 2 tahun 2012 bahwa seorang pengawas PAI membina dan mengawasi 20 guru. Setiap hari Senin dan Jumat kami harus berada di kantor. Jadi waktu untuk mensupervisi guru setiap hari Selasa, Rabu dan Kamis dan hanya bisa mengunjungi 2 sampai 3 guru dalam satu hari, belum lagi dipotong jadwal KKG yang dilakukan sebulan sekali. Jadi dalam satu bulan hanya lebih kurang 25 guru.”⁸⁸

Sementara Bapak Ka Kan Kemenag mengatakan:

⁸⁷ Ahmad Suwarno, Sekretaris Pokjawas Pendidikan Agama Islam, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag pada tanggal 14 Maret 2016, pukul 14.30 s/d 15.45.

⁸⁸ Parulian, Anggota Pokjawas Pendidikan Agama Islam Tingkat Dasar, wawancara dilakukan di kantor Pengawas Kemenag Deli Serdang pada tanggal 21 Maret 2016, pukul 08.20 s/d 09.30.

“untuk waktu pelaksanaan program kepengawasan akademik, saya menyerahkan sepenuhnya kepada pengawas. Karena untuk urusan ini mereka yang lebih faham kondisi daerah binaan mereka serta keuangan waktu mereka.”⁸⁹

Peneliti berkesempatan menghadiri kegiatan kelompok kerja guru (KKG) di kecamatan Batang Kuis. Peneliti mewawancarai salah seorang guru PAI:

“kami melakukan KKG Setiap satu bulan sekali, setiap hari kamis pertama. Bapak pengawas selalu menghadiri KKG kami. KKG kami terjadwal dan Program nya kami susun sedemikian rupa dengan masukan atau ide-ide dari bapak pengawas. Salah satu nya adalah melakukan *peer teaching* dengan menampilkan salah seorang guru dan membahas satu pokok bahasan. Setelah itu bapak pengawas akan memberi masukan tentang hal-hal yang dirasa kurang mulai dari penyusunan RPP, alat peraga sampai evaluasi. Arahan dan bimbingan dari bapak pengawas sangat membantu kami dalam praktik mengajar di lapangan. Pembinaan dan arahan di forum KKG tidak akan kami dapatkan di sekolah karena bapak pengawas jarang datang mengunjungi kami, mungkin karena banyak kali gurunya, sehingga beliau tidak sempat datang ke sekolah-sekolah.”⁹⁰

Berdasarkan wawancara dan observasi yang peneliti lakukan, dapat disimpulkan bahwa jadwal pelaksanaan kepengawasan akademik yang dilakukan, pengawas tidak dapat menentukan waktunya mengingat jumlah guru yang akan disupervisi sangat banyak. Pengawasan dan pembinaan yang dilakukan sebulan sekali di forum KKG, menggantikan pembinaan yang seharusnya dilakukan pengawas secara pribadi kepada guru. Walaupun tidak sesempurna pembinaan secara pribadi namun pembinaan di kelompok dirasa sangat membantu guru demi meningkatkan kompetensi guru-guru PAI di kabupaten Deli Serdang.

Dalam melaksanakan suatu program, pasti akan ditemukan beberapa kendala. Demikian juga hal nya terhadap pelaksanaan program kepengawasan akademik yang dijalankan oleh pengawas-pengawas di kabupaten Deli Serdang. Kordinator pokjawas tingkat dasar mengatakan:

“Dalam melaksanakan program kepengawasan akademik, ada beberapa kendala yang sering terjadi diantaranya jauhnya jarak tempuh yang harus

⁸⁹ Ilhamsyah Pasaribu, Kepala Kantor Kementerian Agama kabupaten Deli Serdang, wawancara dilakukan di Kantor Ka Kan Kemenag pada tanggal 29 Maret 2016, pukul 09.00 s/d 09.30 Wib

⁹⁰ Dewi Anggraeni S. Ag, Guru SDN 101868 Batang Kuis, wawancara dilakukan di SD 106825 pada forum KKG pada tanggal 7 Maret 2016 pukul 11.00 s/d 11.30 wib.

kami lalui mengingat daerah binaan yang ada di kabupaten Deli Serdang letaknya saling berjauhan, walaupun sebenarnya hal ini tidak boleh kami keluhkan karena sudah merupakan tugas kami. Namun inilah kenyataannya. Kemudian jumlah guru binaan kami yang sangat banyak mengakibatkan kami jarang mensupervisi guru tersebut, kalau dihitung-hitung satu guru akan kami datangi sekitar 4 sampai 5 tahun.”⁹¹

Hal senada juga dikatakan oleh sekretaris pokjawas PAI:

“ada beberapa kendala dalam melaksanakan program kepengawasan akademik yang kami temukan di lapangan, terutama saya. Domisili saya di Pancur Batu sementara daerah binaan saya tersebar di 4 kecamatan yang letaknya saling berjauhan dengan 125 guru PAI. Hal ini berimbas kepada jarangnyanya saya untuk mensupervisi guru secara pribadi terutama supervisi kunjungan kelas. Sebabnya karena beberapa faktor diantaranya jarak yang jauh mengakibatkan waktu tempuh saya ke sekolah tersebut cukup banyak dan waktu guru di sekolah yang hanya sampai jam 01.00 membuat sedikit guru yang bisa saya datangi dalam satu hari.”⁹²

Pengawas yang lain mengungkapkan:

“Sudah selayaknya pemerintah menambah jumlah pengawas yang ada di kabupaten Deli Serdang mengingat daerah ini mempunyai kecamatan yang letaknya berjauhan sehingga mengakibatkan kami pengawas tidak bisa sering mengunjungi untuk mensupervisi guru terutama supervisi kunjungan kelas. Guru PAI yang menjadi binaan kami juga sangat banyak. Idealnya tidak seperti itu. Karena hambatan yang tadi saya sebutkan membuat beberapa program kami tidak bisa terealisasi dengan baik dan biasanya akan kami lanjutkan untuk program di tahun berikutnya.”⁹³

Salah seorang pengawas yang cukup senior mengatakan:

“Pada dasarnya dan idealnya kepengawasan yang dilakukan terhadap satu persoalan dilakukan 2 kali dalam sebulan. Pada pelaksanaan kepengawasan akademik, langkah awal yang harus dilakukan adalah pembinaan kemudian melakukan pengawasan terhadap hal-hal yang sudah dibina. Ini dilakukan untuk melihat apakah guru melakukan apa yang sudah diajarkan. Setelah itu baru dilakukan penilaian. Penilaian dilakukan untuk mengukur keberhasilan seorang guru dan disinilah nanti akan terlihat guru-guru yang memerlukan supervisi klinis atau tidak. Namun pada kenyataannya hal ini tidak dapat berjalan dengan baik karena

⁹¹Yusni Aida, Ketua Kordinator Tingkat Dasar Pokjawas PAI, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas pada tanggal 16 Maret 2016 pukul 10.30 s/d 11.30 wib.

⁹²Ahmad Suwarno, Sekretaris Pokjawas Pendidikan Agama Islam, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag pada tanggal 14 Maret 2016, pukul 14.30 s/d 15.45.

⁹³Siti Chodijah Lubis, bendahara pokjawas PAI, wawancara dilakukan di kantor Pengawas Kemenag Deli Serdang pada tanggal 14 Maret 2016 pukul 09.55 s/d 11.00 wib.

keterbatasan waktu dan banyaknya jumlah guru yang harus dibina, sehingga dalam pelaksanaannya jarang sekali melakukan pembinaan dan pengawasan tetapi langsung melakukan penilaian. Pembinaan hanya akan dilakukan dengan memanfaatkan forum KKG.”⁹⁴

Dapat disimpulkan bahwa beberapa kendala di atas dialami oleh seluruh pengawas PAI tingkat dasar di Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang. Pengawas merasa kesulitan dengan banyaknya jumlah guru yang harus dibina dan luasnya cakupan wilayah binaan. Hal ini terjadi karena jumlah pengawas tingkat dasar yang tidak sesuai dengan jumlah guru yang akan dibina dengan jumlah kecamatan nya.

Untuk mengantisipasi kendala-kendala di atas yang selalu terjadi dari tahun ke tahun, pengawas berusaha untuk memperbaiki kinerjanya dengan meningkatkan kunjungan ke sekolah-sekolah dan meningkatkan pembinaan dan pengawasan di forum KKG. Forum KKG menjadi ajang untuk meningkatkan, mengoreksi serta membina guru-guru PAI. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh sekretaris pokjawas PAI:

“Setiap tahun ajaran baru, kita membahas masalah-masalah yang terjadi pada tahun sebelumnya. Hal ini dilakukan untuk mencari solusi atas masalah tersebut agar tidak terjadi lagi pada tahun yang akan datang. Pada tahun ajaran baru kita akan membahas supervisi akademik apa yang akan kita bawa kelapangan, misalnya supervisi sikap profesional dan sosial guru atau supervisi kunjungan kelas. Untuk tahun ini kita akan menekankan pada aspek supervisi sikap profesional dan sosial guru. Untuk supervisi ini kita akan datang langsung ke sekolah dan melihat kinerja guru PAI dengan menanyakannya pada kepala sekolah dan rekan sejawat. Sementara untuk supervisi penyusunan perangkat pembelajaran akan kami lakukan dengan pembinaan melalui forum KKG.”⁹⁵

Pernyataan senada juga dikatakan oleh salah seorang pengawas PAI:

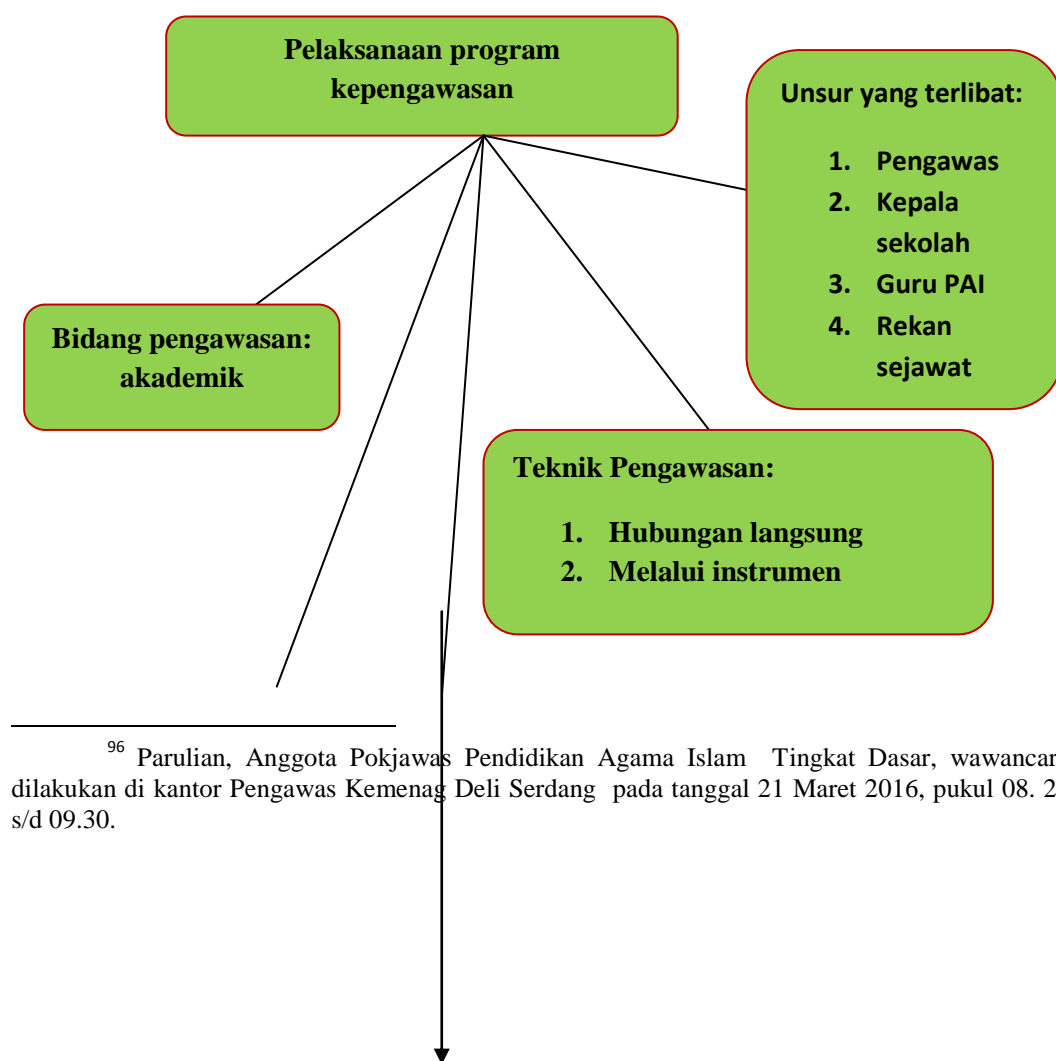
“forum KKG saya manfaatkan untuk melakukan pembinaan terhadap para guru PAI di kecamatan yang saya bina. Itu sebabnya saya meminta kepada guru agar melakukan KKG sebulan dua kali agar pembinaan dan pengawasan yang seharusnya saya lakukan di sekolah-sekolah dapat

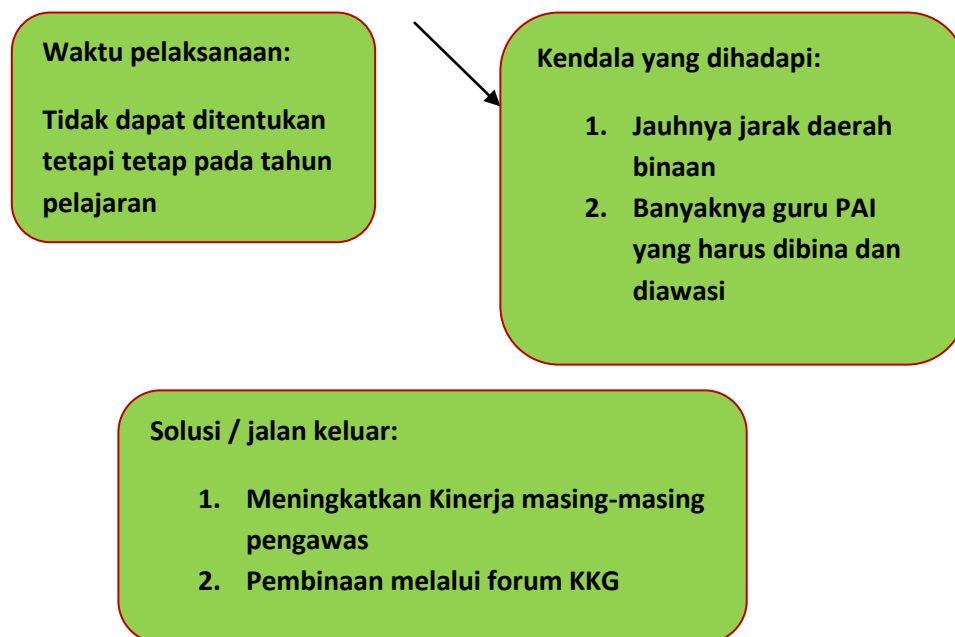
⁹⁴ Parulian, Anggota Pokjawas Pendidikan Agama Islam Tingkat Dasar, wawancara dilakukan di kantor Pengawas Kemenag Deli Serdang pada tanggal 21 Maret 2016, pukul 08. 20 s/d 09.30.

⁹⁵ Ahmad Suwarno, Sekretaris Pokjawas Pendidikan Agama Islam, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag pada tanggal 14 maret 2016, pukul 14.30 s/d 15.45.

terakomodir dalam forum tersebut. Dalam forum tersebut biasanya jadwal dan materi pembinaan sudah diprogram oleh pengurus KKG dengan mempertimbangkan usulan saya, sehingga perencanaan program yang sudah saya buat dapat terlaksana walaupun tidak sepenuhnya tercapai.”⁹⁶

Berdasarkan seluruh wawancara, studi dokumen dan observasi yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kepengawasan akademik yang dilakukan oleh kelompok kerja pengawas (pokjawas) terhadap guru PAI melibatkan berbagai unsur seperti kepala sekolah, rekan kerja serta TU/penjaga sekolah. Pelaksanaan kepengawasan akademik dilakukan dengan melihat jadwal masing-masing pengawas. Tidak ada patokan dalam pelaksanaannya. Namun karena banyaknya jumlah guru yang harus dibina dengan lokasi yang saling berjauhan mengakibatkan tidak semua program yang sudah direncanakan dapat terealisasi dengan baik. Pengawas mengantisipasi keadaan ini dengan mengoptimalkan forum KKG. Secara sederhana program pelaksanaan kepengawasan akademik disajikan dalam bagan berikut:





Gambar 3: skema pelaksanaan program kepengawasan akademik

3. Evaluasi Program Pengawasan

Kelompok kerja pengawas (pokjawas) dalam melakukan evaluasi program yang telah direncanakan dan dilaksanakan dengan melibatkan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang serta seluruh pengawas PAI yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang. Hal ini dinyatakan oleh ketua pokjawas PAI yang menyebutkan:

“Pengawasan yang telah kami lakukan nantinya akan dievaluasi, baik secara bersama-sama dengan seluruh pengawas PAI tingkat dasar juga oleh Ka Kan Kemenag.”⁹⁷

Sekretaris pokjawas menyebutkan:

“Hasil pengawasan yang sudah kami lakukan selalu kami evaluasi setiap penghujung semester dan di akhir tahun. Namun kami juga melaporkan hasil pelaksanaan pengawasan kami setiap bulan. Evaluasi tersebut dilakukan bersama-sama dengan segenap anggota pokjawas tingkat dasar.

⁹⁷Siti Afnizar, Ketua Pokjawas Pendidikan Agama Islam, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag Deli Serdang, pada tanggal 11 Maret 2016, pukul 09.05 s/d 10.30 wib.

Evaluasi juga dilakukan oleh Kepala Kantor Kemenag. Kami melaporkan kepada beliau pelaksanaan tugas kami selama satu semester.”⁹⁸

Hal senada juga dikatakan oleh beberapa pengawas yang lain. Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut peneliti menyimpulkan bahwa evaluasi program pengawasan yang dilaksanakan oleh kelompok kerja pengawas (pokjawas) tingkat dasar dilakukan secara bersama-sama antara sesama pengawas dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang.

Dalam hal waktu pelaksanaan evaluasi program kepengawasan akademik, beberapa pengawas mengatakan bahwa:

“Sebenarnya evaluasi program kepengawasan itu dilakukan setiap penghujung semester dan di akhir tahun. karena berkaitan dengan perencanaan program semester dan tahunan yang kita buat. Namun kami ditetapkan untuk melakukan evaluasi program setiap bulan dan melaporkannya. Mungkin alasannya untuk melihat kami bekerja atau tidak.”⁹⁹

Sekretaris pokjawas menyebutkan:

“Evaluasi yang kami lakukan bersama biasanya dilaksanakan setiap akhir semester dan penghujung tahun pengawasan, namun kami tetap melaporkan hasil kerja kami setiap bulan dengan melampirkan rekomendasi. Masing-masing pengawas menyampaikan paparan tentang program pengawasan yang telah dilaksanakan, dan program pengawasan yang belum terlaksana, kemudian dilanjutkan dengan diskusi bersama.”¹⁰⁰

Sejalan dengan pernyataan sekretaris pokjawas, pengawas lain menyebutkan:

“Pada penghujung semester, pokjawas melakukan evaluasi program pengawasan yang telah disusun oleh masing-masing pengawas, tetapi lebih kepada membagi pengalaman antara sesama pengawas. Bapak Kepala Kantor Kemenag mewajibkan kepada kami untuk melaporkan hasil evaluasi

⁹⁸ Ahmad Suwarno, Sekretaris Pokjawas Pendidikan Agama Islam, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag pada tanggal 14 Maret 2016, pukul 14.30 s/d 15.45.

⁹⁹ Parulian, Anggota Pokjawas Pendidikan Agama Islam Tingkat Dasar, wawancara dilakukan di kantor Pengawas Kemenag Deli Serdang pada tanggal 21 Maret 2016, pukul 08. 20 s/d 09.30.

¹⁰⁰ Ahmad Suwarno, Sekretaris Pokjawas Pendidikan Agama Islam, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag pada tanggal 14 maret 2016, pukul 14.30 s/d 15.45.

terhadap pengawasan akademik yang sudah kami lakukan. Hasil laporan ini juga sekaligus untuk melihat kinerja pengawas.”¹⁰¹

Kordinator pengawas PAI tingkat dasar juga mengatakan hal senada:

“Kami melakukan evaluasi bersama-sama dengan seluruh anggota pokjawas tingkat dasar tentang program pengawasan yang telah kami susun dengan difasilitasi oleh pengurus pokjawas. Ini memberikan manfaat pada kami semua, karena kami bisa saling berbagi tentang program kerja yang terlaksana dan yang belum, masalah yang mungkin jadi penghambat, dan solusi yang bisa kami lakukan. Biasanya kami melakukan evaluasi setiap semester namun untuk laporan tetap kami buat setiap bulan.”¹⁰²

Berdasarkan beberapa keterangan di atas diketahui bahwa pelaksanaan evaluasi program kepengawasan akademik dilakukan setiap penghujung semester, namun pengawas tetap melaporkan pekerjaannya setiap bulan yang dibuktikan dengan laporan bulanan pengawas.

Pelaksanaan evaluasi pengawasan akademik bertujuan untuk mengetahui program-program yang sudah terlaksana dan yang belum terlaksana sehingga dapat diketahui permasalahan yang timbul dan solusi yang dapat dilaksanakan. Sekretaris pokjawas menyatakan:

“Evaluasi program pengawasan akademik yang difasilitasi oleh pokjawas cenderung sebagai refleksi dan diskusi, tentang program-program pengawasan tingkat dasar yang sudah terlaksana dan yang belum. Mungkin terdapat permasalahan yang sama antar sesama pengawas. Namun solusi yang diterapkan tidak semua sama antar pengawas karena masing-masing kami mempunyai kondisi riil yang berbeda-beda.”¹⁰³

Hal senada juga dikatakan oleh seorang pengawas yang berkecimpung juga sebagai fasilitator daerah (FASDA):

“Evaluasi program kepengawasan akademik bertujuan untuk menghasilkan solusi terhadap permasalahan yang timbul selama pelaksanaan sehingga untuk semester berikutnya tidak akan terjadi lagi. Evaluasi juga bertujuan untuk menghasilkan rekomendasi kepada

¹⁰¹Siti Chodijah Lubis, bendahara pokjawas PAI, wawancara dilakukan di kantor Pengawas Kemenag Deli Serdang pada tanggal 14 Maret 2016 pukul 09.55 s/d 11.00 wib.

¹⁰²Yusni Aida, Ketua Kordinator Tingkat Dasar Pokjawas PAI, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas pada tanggal 16 Maret 2016 pukul 10.30 s/d 11.30 wib.

¹⁰³ Ahmad Suwarno, Sekretaris Pokjawas Pendidikan Agama Islam, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag pada tanggal 14 Maret 2016, pukul 14.30 s/d 15.45.

pemerintah terkait dengan pendidikan agama Islam di sekolah-sekolah umum.”¹⁰⁴

Berdasarkan pemaparan tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa tujuan evaluasi program kepengawasan yang difasilitasi oleh pokjawas adalah sebagai refleksi dan bahan kajian untuk permasalahan-permasalahan dalam pelaksanaan program sehingga dapat dicari solusi untuk setiap permasalahan tersebut sehingga tidak akan terjadi lagi pada semester yang akan datang.

Untuk pelaksanaan evaluasi kepengawasan akademik, Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang mengatakan:

“Evaluasi program kepengawasan akademik saya lakukan setiap bulan. Hal ini saya lakukan untuk melihat kinerja pengawas. Idealnya evaluasi itu dilaksanakan setiap semester dan diakhir tahun pengajaran sehingga dari evaluasi tersebut saya dapat melihat program yang sudah terlaksana dan yang belum terlaksana serta kendala dan solusinya.”¹⁰⁵

Selanjutnya peneliti menggali lebih jauh lagi kepada Bapak Ka Kan Kemenag tentang evaluasi pengawasan akademik pada akhir tahun pengawasan yang beliau laksanakan.

“Dari laporan pengawas tentang kepengawasan yang mereka lakukan, saya bisa mempelajari tentang perkembangan pendidikan agama islam dan guru-guru nya. Hal ini dapat menjadi masukan bagi saya dalam menentukan kebijakan pembinaan dan peningkatan mutu guru-guru PAI pada tahun berikutnya. Laporan pengawasan tersebut juga menjadi masukan bagi saya tentang kinerja para pengawas dalam melaksanakan program pengawasan, kendala yang mungkin mereka hadapi di lapangan, solusi yang mungkin dapat saya berikan pada tahun kepengawasan berikutnya.”¹⁰⁶

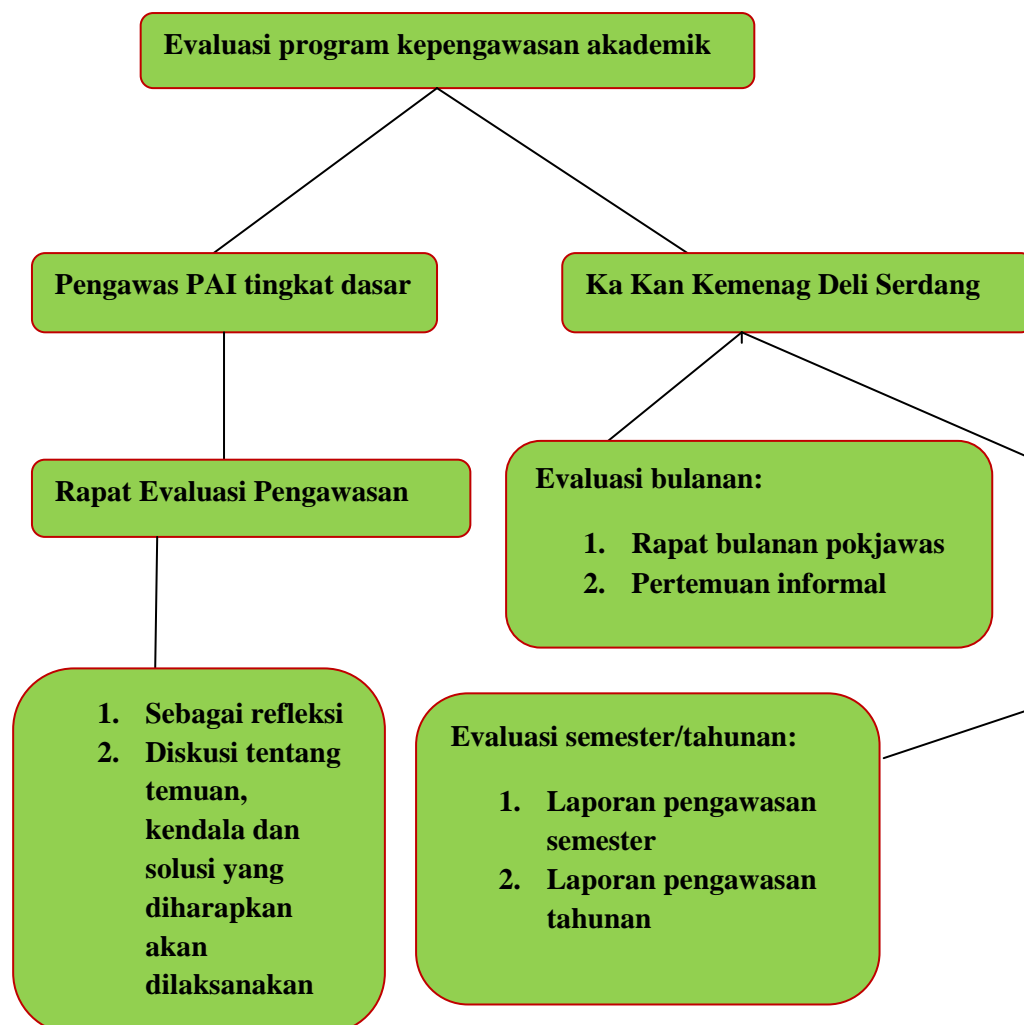
Berdasarkan seluruh paparan data yang diperoleh tentang evaluasi program kepengawasan akademik, dapat disimpulkan bahwa evaluasi program

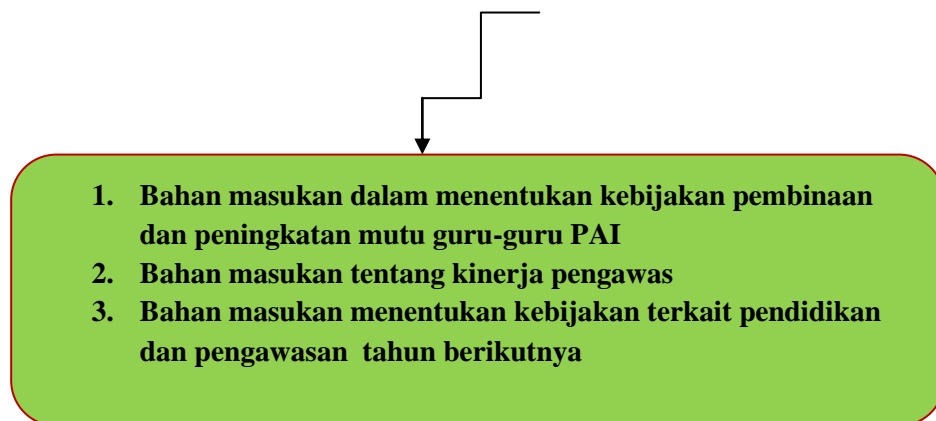
¹⁰⁴Parulian, Anggota Pokjawas Pendidikan Agama Islam Tingkat Dasar, wawancara dilakukan di Kantor Pengawas Kemenag Deli Serdang pada tanggal 21 Maret 2016, pukul 08. 20 s/d 09.30.

¹⁰⁵ Ilhamsyah Pasaribu, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang, wawancara dilakukan di Kantor Ka Kan Kemenag pada tanggal 29 Maret 2016, pukul 09.00 s/d 09.30 Wib

¹⁰⁶ Ilhamsyah Pasaribu, Kepala Kantor Kementerian Agama kabupaten Deli Serdang, wawancara dilakukan di Kantor Ka Kan Kemenag pada tanggal 29 Maret 2016, pukul 09.00 s/d 09.30 Wib

kepengawasan dilakukan oleh dua unsur yaitu para pengawas dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang. Evaluasi program kepengawasan akademik berbentuk refleksi dan dilanjutkan dengan diskusi tentang permasalahan serta mencari solusi yang dapat diterapkan untuk semester/tahun berikutnya. Evaluasi ini dilakukan oleh pengawas dan Ka Kan Kemenag setiap semester dan akhir tahun. Tindak lanjut dari hasil evaluasi pengawasan adalah: 1) bahan masukan penentuan kebijakan pembinaan dan peningkatan mutu PAI dan guru-gurunya untuk tahun berikutnya; 2) bahan masukan tentang kinerja pengawas; 3) bahan masukan untuk menentukan kebijakan terkait pendidikan dan pengawasan pada tahun berikutnya. Secara sederhana peneliti menyajikan skema evaluasi pengawasan sebagai berikut:





Gambar 4: skema evaluasi program kepengawasan akademik

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Wawancara peneliti lakukan kepada Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang, Ketua Pokjawas PAI, Sekretaris Pokjawas PAI, Bendahara Pokjawas PAI, Kordinator Pokjawas tingkat dasar, serta beberapa pengawas yang lain. Observasi dilakukan pada dua kegiatan utama, yaitu pelaksanaan program kepengawasan akademik yang dilakukan oleh sekretaris pokjawas PAI yang dilaksanakan pada tanggal 16 Maret 2016 dan rapat rutin bulanan pokjawas PAI pada tanggal 28 Maret 2016. Kemudian studi dokumen dilakukan dengan mencermati dokumen-dokumen yaitu program bulanan, program semester dan tahunan, daftar hadir rapat bulanan, instrumen-instrumen supervisi dan dokumen lain yang relevan dengan penelitian.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumen seperti yang disebutkan di atas, dapat diambil kesimpulan terdapat 3 temuan dalam penelitian ini yaitu:

Temuan pertama: bahwa perencanaan program kepengawasan pokjawas PAI tingkat dasar di kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang disusun dengan mempertimbangkan hasil pengawasan tahun sebelumnya dan regulasi yang berlaku. Perencanaan pengawasan melibatkan segenap pengawas tingkat dasar, Kepala Seksi Pakis dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang. Perencanaan pengawasan disusun secara bertahap yaitu perencanaan program pengawasan tahunan, semester kemudian bulanan.

Temuan kedua: bahwa pelaksanaan pengawasan akademik yang dilakukan oleh pokjawas PAI tingkat dasar melibatkan berbagai unsur seperti guru PAI, kepala sekolah, rekan sejawat, TU/Penjaga sekolah, hal ini dimaksudkan agar pengawasan dan penilaian yang dilakukan terhadap guru yang bersangkutan tidak berat sebelah atau subjektif. Pelaksanaan kepengawasan akademik memakai beberapa instrumen penilaian yang sudah dipersiapkan oleh pokjawas PAI, sementara waktu pelaksanaan kepengawasan akademik tidak bisa ditentukan mengingat banyaknya jumlah guru yang harus dilakukan supervisinya. Hal ini menjadi kendala bagi pengawas karena jumlah guru yang dibina sudah melebihi kapasitas yang ditetapkan oleh pemerintah yaitu minimal 20 orang guru dan maksimal 60 orang. Kendala ini diantisipasi oleh pengawas dengan melakukan pembinaan dan pengawasan pada forum KKG.

Temuan ketiga: program yang sudah dilaksanakan kemudian dievaluasi dengan melibatkan Ka Kan Kemenag dan seluruh pengawas PAI tingkat dasar. Evaluasi ini dilakukan pada akhir semester pengawasan dan di penghujung tahun pengawasan. Namun pengawas tetap diwajibkan untuk membuat laporan bulanan yang isinya melaporkan kinerja pengawas dalam satu bulan. Evaluasi ini bertujuan sebagai refleksi dan bahan kajian untuk permasalahan-permasalahan dalam pelaksanaan program sehingga dapat dicari solusi untuk setiap permasalahan tersebut sehingga tidak akan terjadi lagi pada semester yang akan datang. Pada akhirnya evaluasi program pengawasan ini menjadi bahan masukan penentuan kebijakan pembinaan dan peningkatan mutu PAI dan guru-guru nya untuk tahun berikutnya, bahan masukan tentang kinerja pengawas serta bahan masukan untuk menentukan kebijakan terkait pendidikan dan pengawasan pada tahun berikutnya.

Terkait dengan temuan pertama tentang perencanaan program kepengawasan akademik yang mengacu pada program tahun sebelumnya. Menurut peneliti hal ini cukup mendasar dan penting karena program tahun sebelumnya yang belum tercapai seluruhnya dapat dilanjutkan pada tahun berikutnya. Program tahun sebelumnya akan menjadi tolok ukur dalam perencanaan yang akan dibuat, dari sini akan nampak mana program yang belum tercapai, penyebab serta solusinya.

Tujuan akan dapat tercapai jika program yang sudah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik dan menyeluruh. Keberhasilan terhadap program-program tahun lalu tentu terjadi karena berbagai sebab. Sebab-sebab tersebut diidentifikasi dan dikoleksi sebagai bahan untuk mengembangkan program pada tahun berikutnya.

Program yang sudah direncanakan tentu juga tidak akan dapat dilaksanakan semua. Dalam perjalanannya akan banyak ditemui hambatan dan rintangan yang disebabkan oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini juga akan menjadi acuan bagi penyusunan dan perencanaan program pada tahun berikutnya.

Berdasarkan temuan di lapangan, beberapa pengawas PAI tingkat dasar yang tergabung dalam kelompok kerja pengawas PAI menyusun program kerja kepengawasan akademiknya pada setiap awal tahun kepengawasan. Hal ini sesuai dengan tahapan-tahapan pengawasan yang disyaratkan dalam panduan pelaksanaan kegiatan pengawasan. Dalam panduan pelaksanaan kegiatan pengawasan disebutkan bahwa tahapan pertama dalam pelaksanaan supervisi adalah penyusunan program pengawasan.¹⁰⁷

Seorang pengawas dalam melakukan supervisi bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dalam melakukan perencanaan program kepengawasan terutama akademik, pengawas membutuhkan saran dan kritik dari orang lain seperti rekan pengawas, Ka Kan Kemenag, Kepala Sekolah dan lain-lain. Karena itu dalam menyusun perencanaan program kepengawasan akademik

¹⁰⁷ Nana Sudjana, et. al., *Buku Kerja Pengawas Sekolah* (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Pendidik dan Kependidikan, cet. 2, 2011), h. 25.

harus mengedepankan prinsip kerja yang *kooperatif*, mengikutsertakan pihak-pihak yang berhubungan dengan proses belajar mengajar di sekolah.

T. Hani Handoko, mengatakan bahwa perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang disaat rencana dibuat.¹⁰⁸ Maksudnya adalah dalam menyusun perencanaan banyak hal yang harus dipertimbangkan agar tujuan dari perencanaan tersebut dapat terwujud. Perencanaan yang baik mempertimbangkan kondisi sebelum, disaat dan ketika perencanaan tersebut direalisasikan. Bagaimana perencanaan tersebut akan dijalankan, siapa yang akan melaksanakannya serta kapan akan dilaksanakan. Perencanaan yang baik adalah yang fleksibel artinya dapat dilakukan perubahan jika sewaktu-waktu terjadi kendala dalam pelaksanaannya. Dengan demikian perencanaan kepengawasan akademik kelompok kerja pengawas PAI tingkat dasar dibuat dengan mengacu dan mempertimbangkan banyak hal agar tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana.

Pidarta mengatakan perencanaan yang kooperatif dengan melibatkan banyak pihak dalam penyusunannya merupakan satu aspek penting dalam penyusunan perencanaan supervisi.¹⁰⁹ Dalam hal ini kelompok kerja pengawas (pokjawas) sudah melaksanakan pembuatan perencanaan program kepengawasan akademik dengan melibatkan berbagai unsur seperti Ka Kan Kemenag Kabupaten Deli Serdang, seluruh pengawas, Kasi Pakis. Masing-masing pihak sudah melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya.

Islam sendiri memandang proses perencanaan sebagai satu hal yang cukup penting. Alquran memuatnya dalam surat Al-Hasyr (59) ayat 18



¹⁰⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen*; Edisi 2 (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2012), h. 77-78

¹⁰⁹ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), h. 81.



Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.¹¹⁰

Dalam Tafsir Ibnu Katsir, ayat ini ditafsirkan bahwa Allah senantiasa memerintahkan kita untuk bertaqwa kepada-Nya dan itu mencakup pelaksanaan semua perintah-Nya. Kemudian hisablah dirimu sebelum dihisab oleh Allah. Allah memerintahkan untuk melihat apa yang telah kalian tabung untuk diri kalian sendiri berupa amal shalih untuk hari kemudian dan pada saat bertemu dengan Rabb kalian.¹¹¹ Secara tersirat ayat ini memerintahkan kepada kita untuk selalu membuat perencanaan yang baik sehingga hasil yang diharapkan juga akan baik.

Pelaksanaan program kepengawasan akademik dilakukan dengan berhubungan langsung dengan pihak-pihak yang terlibat dalam supervisi. Merupakan sebuah keharusan dalam rangka membina hubungan yang baik dan terarah dengan pihak-pihak yang disupervisi. Supervisor yang memiliki otoritas formal dalam melaksanakan tugas supervisi, sebaiknya tidak memposisikan dirinya sebagai atasan, tetapi supervisor harus membangun hubungan kolegial/mitra kerja, karena supervisor tidak dapat bekerja sendiri tanpa bantuan para guru dan kepala sekolah serta tenaga kependidikan lainnya.¹¹² Dari pernyataan di atas dapat difahami bahwa hubungan langsung yang dilakukan pengawas dengan pihak-pihak yang terkait dalam supervisi selayaknya didasarkan pada hubungan kolegial/kemitraan bukan menekankan pada power.

Dapat disebutkan bahwa hubungan langsung yang dilakukan pengawas dengan orang-orang yang terlibat dalam kegiatan kepengawasan akan berjalan dengan efektif apabila dapat memenuhi unsur-unsur sebagai berikut:

¹¹⁰ Q.S. Al-Hasyr/59:18.

¹¹¹ Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman Alu Syaikh, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 9* (Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2008), h. 464.

¹¹² M. Amin Thaib AR, et. al, *Standar Supervisi dan Evaluasi Pendidikan pada Madrasah* (Jakarta: Ditmapenda, 2005), h. 4.

1. Atensi, pengawas sebagai pemimpin menyampaikan pesan kepada guru, maka guru tersebut harus dapat memperhatikan dan menyimak pesan-pesan dengan baik
2. Terciptanya pengertian, pengawas dan guru harus mengerti keadaan yang terjadi pada saat proses komunikasi.
3. Kesiadaan menerima, guru siap menerima pesan yang disampaikan dan pengawas siap memberikan pesan dengan menyesuaikan tugas dan kewajiban guru.
4. Tindakan, hasil yang disampaikan, didengar, disimak dan dimengerti harus disikapi dengan tindakan refleksi.¹¹³

Allah SWT memberikan tuntunan kepada kaum muslim ketika melakukan hubungan dengan orang lain sebagaimana tersirat dalam Q.S. Albaqarah (2) ayat 263:



Artinya: Perkataan yang baik dan pemberian maaf lebih baik dari sedekah yang diiringi dengan sesuatu yang menyakitkan (perasaan si penerima). Allah Maha Kaya lagi Maha Penyantun.¹¹⁴

Dalam Tafsir Ibnu Katsir perkataan yang baik berupa kata-kata yang baik dan doa bagi seorang Muslim berupa maaf dan ampunan atas suatu kezhaliman, baik berupa ucapan dan perbuatan karena Allah senantiasa menyantuni dan memberikan ampunan, memberikan maaf dan menghapuskan dosa mereka.¹¹⁵

Dengan demikian hubungan langsung yang dilakukan pengawas mensyaratkan adanya komunikasi dua arah yang dapat mengalir dengan baik dan difahami kedua pihak, menggunakan kata-kata yang baik. Satu sama lain memahami kekurangan dan kelebihan orang lain. Saling memberi maaf jika terjadi kesalahpahaman.

¹¹³U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, h. 196.

¹¹⁴ Q.S. Albaqarah/2:263.

¹¹⁵ Abdullah bin Muhammad, *Tafsir Ibnu Katsir jilid 1*, h. 672.

Pelaksanaan pengawasan akademik dilakukan dengan menggunakan instrumen-instrumen pengawasan. Penggunaan instrumen sebagai acuan untuk melakukan penilaian yang objektif. Amiruddin menyebutkan bahwa objektivitas penilaian merupakan salah satu prinsip yang mendasari pelaksanaan supervisi pendidikan.¹¹⁶ Dalam melakukan supervisi, sikap objektif adalah satu hal mutlak yang harus dilakukan. Pengawas harus bisa menjadi penilai yang baik yang tidak berat sebelah. Pengawas harus meninggalkan sikap subjektivitas agar tujuan dalam melakukan penilaian yaitu meningkatkan mutu pendidikan dapat tercapai. Penggunaan instrumen pengukuran akan membantu pengawas dalam melakukan penilaian secara benar dan berimbang, terarah dan tuntas.

Terkait dengan temuan ketiga penelitian ini, bahwa evaluasi program kepengawasan dilakukan oleh dua unsur yaitu pengawas dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang. Evaluasi yang dilakukan pengawas berbentuk refleksi kemudian mendiskusikan segala temuan dan fakta di lapangan untuk mencari solusi dari fakta-fakta tersebut yang akan dijadikan bahan untuk tahun berikutnya..

Evaluasi yang dilakukan oleh pengawas serta Ka Kan Kemenag dilakukan untuk melihat apakah program yang sudah direncanakan serta dilaksanakan dapat berjalan dengan baik atau tidak. Evaluasi dilakukan juga diharapkan dapat mengetahui program mana yang membutuhkan penanganan khusus, program mana yang terdapat kekurangan dan dicari solusi untuk memperbaikinya. Semua ini dilakukan untuk menjadi acuan dalam penyusunan program selanjutnya.

Evaluasi juga dilakukan oleh Ka Kan Kemenag untuk melihat kinerja dari para pengawas. Melalui evaluasi program akan terlihat pengawas yang benar-benar melaksanakan tugasnya dengan baik dan mampu memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi di lapangan. Pengawas yang berkompeten akan dengan cepat mengatasi masalah dan mengetahui tindakan apa yang akan diambilnya. Evaluasi juga berguna untuk mengambil langkah dalam penentuan

¹¹⁶ Amiruddin Siahaan, et. al. *Manajemen Pengawas Pendidikan* (Ciputat: Quantum Teaching, 2006), h. 19.

kebijakan untuk pembinaan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan agama Islam.

Berdasarkan temuan selama melakukan penelitian, difahami bahwa evaluasi program pengawasan akademik bertujuan untuk perbaikan program berikutnya. Model evaluasi seperti ini cenderung disebut model evaluasi CIPP. CIPP adalah model evaluasi yang berorientasi pada suatu keputusan, yakni membantu pengawas dan pengambil kebijakan dalam membuat suatu keputusan. Evaluasi diartikan sebagai proses menggambarkan, memperoleh dan menyediakan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan. Sesuai dengan namanya, model ini dibagi menjadi empat jenis kegiatan evaluasi yaitu:

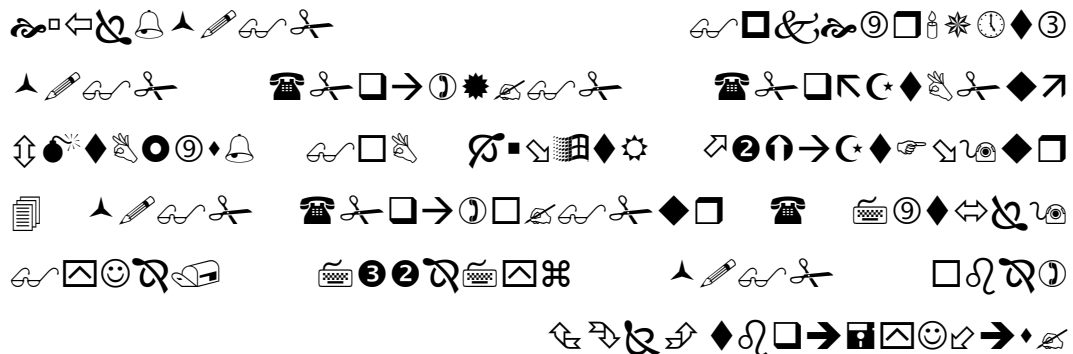
1. *Context evaluation to serve planning decision*, yaitu konteks evaluasi untuk membantu merencanakan keputusan, menentukan dan merumuskan tujuan.
2. *Input evaluation structuring decision*. Kegiatan evaluasi ini bertujuan untuk membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang akan diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai tujuan dan bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya.
3. *Process evaluation to serve implementing decision*. Kegiatan evaluasi ini bertujuan untuk melaksanakan keputusan. Pertanyaan yang harus dijawab adalah sampai dimana suatu rencana telah dilaksanakan, apakah rencana tersebut sesuai dengan prosedur kerja, dan apa yang harus diperbaiki.
4. *Product evaluation to serve recycling decision*. Kegiatan evaluasi ini bertujuan untuk membantu keputusan selanjutnya. Pertanyaan yang harus dijawab adalah hasil apa yang diperoleh dan apa yang akan dilakukan setelah program berjalan.¹¹⁷

Evaluasi program pengawasan akademik yang dilakukan oleh pengawas PAI sesuai dengan model evaluasi di atas, pengawas PAI tingkat dasar melakukan evaluasi untuk melihat apakah rencana yang sudah disusun dapat terealisasi dengan baik, jika ada program yang belum terlaksana karena berbagai

¹¹⁷ Zainal Arifin, *Evaluasi Pembelajaran* (Jakarta: Dirjen Pendis Kementerian Agama, 2012), h. 72.

faktor maka harus dicari penyelesaiannya. Evaluasi juga dilaksanakan sebagai acuan untuk penyusunan program berikutnya.

Allah SWT juga menuntut manusia untuk selalu mengevaluasi diri sehingga dapat terlihat ketercapaian terhadap usaha yang sudah dilakukan. Hal ini tercantum dalam surat Al-Hasyar (59) ayat 18 yang berbunyi:



Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.¹¹⁸

Seperti yang diuraikan pada halaman di atas bahwa Surat Al-Hasyr/59 ayat 18 memerintahkan manusia untuk selalu menghisab dirinya sebelum Allah yang menghisabnya. Ayat ini meminta manusia untuk melakukan evaluasi terhadap apa yang sudah dilakukan. Jika perbuatan baik yang lebih banyak dilakukan maka dapat terus ditingkatkan. Namun jika perbuatan buruk yang lebih dominan maka harus dicari penyebabnya dan berusaha untuk menghilangkan dan tidak melakukannya lagi di lain hari. Inilah intisari penting dari kegiatan evaluasi.

Jika dikaitkan dengan fungsi Ka Kan Kemenag Kabupaten Deli Serdang sebagai seorang pemimpin terhadap bawahannya, maka melaksanakan program evaluasi kepengawasan akademik sangat penting. Pengawas adalah jabatan fungsional yang berada di bawah kepemimpinan Ka Kan Kemenag. Pengawas harus mempertanggungjawabkan kinerjanya sehingga Ka Kan Kemenag dapat mengetahui pembinaan dan kebijakan yang harus ia lakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

¹¹⁸ Q.S. Al Hasyr/59:18

Pemimpin dalam lembaga atau organisasi bertanggungjawab mengambil keputusan yang sifatnya menyeluruh. Banyak hal yang harus dipertimbangkan seorang pemimpin sebelum mengambil keputusan, karena keputusan itu akan sangat berpengaruh terhadap ketercapaian tujuan organisasi yang dipimpinnya. Dalam hal ini evaluasi program pengawasan akademik merupakan salah satu jalan dari hal tersebut.

Menurut Siagian, keputusan merupakan kegiatan sentral dari manajemen, merupakan kunci kepemimpinan atau inti kepemimpinan.¹¹⁹ Artinya pengambilan keputusan adalah satu hal yang penting yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dan pengambilan keputusan harus dilakukan dengan bijaksana dan mempertimbangkan banyak hal agar keputusan yang diambil tidak salah dan mengecewakan banyak pihak.

Dalam perspektif Islam, Allah telah memberikan wacana yang tepat bagi para pemimpin dalam pelaksanaan pengambilan keputusan. Salah satunya tertuang dalam Q.S. An-Nisaa ayat 135 yang berbunyi:



¹¹⁹S. Siagian, *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Haji Masagung, 1988), h. 16.

“Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabatmu. jika ia Kaya ataupun miskin, Maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, Maka Sesungguhnya Allah adalah Maha mengetahui segala apa yang kamu kerjakan.”¹²⁰

Dalam Tafsir Ibnu Katsir tercantum tentang ayat ini bahwa Allah SWT memerintahkan hamba-hamba-Nya yang beriman untuk menjadi penegak keadilan, tidak cenderung ke kanan dan ke kiri, tidak takut celaan apapun karena Allah dan tidak dapat dipalingkan pihak manapun. Serta diperintahkan untuk menjadi orang-orang yang saling tolong menolong, bantu membantu, dukung mendukung dan bahu membahu.¹²¹

Berdasarkan pandangan Tafsir Ibnu Katsir di atas, dipahami bahwa setiap manusia yang beriman harus menjadi penegak keadilan, menjadi pemimpin yang adil, teguh pendirian. Dapat mengambil keputusan yang tidak berat sebelah dan menjadi penolong kepada sesama.

Langkah Ka Kan Kemenag dalam menjadikan laporan pengawas sebagai salah satu bahan masukan dalam menentukan keputusan dan kebijakan, menunjukkan bahwa ada usaha untuk menerapkan prinsip keadilan yang menyeluruh.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu:

¹²⁰ QS. An-Nisaa/5: 135

¹²¹ Abdullah bin Muhammad, *Tafsir Ibnu Katsir jilid 2*, h. 541.

1. Perencanaan program pengawasan akademik pokjawas tingkat dasar Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang disusun dengan mempertimbangkan hasil pengawasan tahun sebelumnya dan kebijakan yang berlaku. Perencanaan pengawasan melibatkan segenap pengawas tingkat dasar. Kepala seksi Pakis dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang. Perencanaan kepengawasan akademik dilakukan secara bertahap, yaitu: tahap pertama, perencanaan program pengawasan tahunan. Tahap kedua, penyusunan program kepengawasan semester. Tahap ketiga, penyusunan program pengawasan bulanan.
2. Pelaksanaan pengawasan akademik yang dilakukan pengawas PAI tingkat dasar melibatkan beberapa unsur seperti kepala sekolah, rekan guru dan TU/penjaga sekolah. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan instrumen-instrumen yang sesuai dengan observasi yang akan dilakukan. Namun untuk waktu pelaksanaan pengawasan akademik, pengawas tidak bisa menentukannya karena jumlah guru yang dibina terlalu banyak dengan lokasi yang saling berjauhan. Hal ini merupakan kendala bagi pengawas sehingga mereka jarang berjumpa dengan guru binaannya. Solusi yang ditawarkan adalah dengan melakukan pembinaan di forum KKG yang dilaksanakan sebulan sekali. Disanalah pengawas melakukan pembinaan secara akademik.
3. Evaluasi program pengawasan akademik dilakukan oleh pengawas sebagai refleksi dan bahan kajian untuk permasalahan-permasalahan dalam pelaksanaan program sehingga dapat dicari solusi untuk setiap permasalahan tersebut sehingga tidak akan terjadi lagi pada semester yang akan datang. Bagi Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang, evaluasi program pengawasan yang dilakukan pengawas berfungsi sebagai bahan masukan penentuan kebijakan pembinaan dan peningkatan mutu PAI dan guru-guru nya untuk tahun berikutnya juga sebagai bahan masukan tentang kinerja pengawas serta bahan masukan untuk menentukan kebijakan terkait pendidikan dan pengawasan pada tahun berikutnya.

B. Saran-saran

1. Kepada Ketua Pokjawas dan segenap pengurus pokjawas Pendidikan Agama Islam untuk dapat memaksimalkan peran pengawas dalam meningkatkan mutu pendidikan terutama pendidikan agama Islam melalui peningkatan kualitas guru-guru pendidikan agama Islam nya.
2. Kepada seluruh pengawas pendidikan agama Islam agar lebih memaksimalkan penggunaan waktu dalam kunjungan ke sekolah binaan agar guru-guru Pendidikan agama Islam yang berada di sekolah umum tidak merasa dimarjinalkan. Dengan kunjungan yang dilakukan oleh pengawas, guru PAI akan merasa senang karena ada yang membina dan memperhatikannya secara khusus.
3. Kepada Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Deli Serdang agar menginstruksikan kepada para pengawas untuk menggunakan waktunya secara maksimal dalam membina guru-guru PAI yang ada di Kabupaten Deli Serdang, terutama guru-guru yang bertugas di daerah yang jauh dari ibukota kabupaten, agar mutu pendidikan agama terus mengalami peningkatan.
4. Kepada pemerintah agar memperhatikan para pengawas baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Kompetensi pengawas perlu ditingkatkan melalui pelatihan-pelatihan secara kontiniu. Jumlah pengawas juga perlu ditambah agar pengawas dapat bekerja dengan maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman Alu Syaikh. *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 1, 2 dan 9*. Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi'I, 2008.
- Abdurrahmat, Fathoni. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006
- Abdurrahim, Imaduddin. *Menuju Manajemen Islam dalam Gagasan dan Perdebatan Islamisasi Ilmu Pengetahuan*. Jakarta: PT. Pustaka Cidesindo, 2000.

- Anwar. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Malak, 2010.
- Aqib, Zainal dan Elham Rohmanto, *Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas Sekolah*. Bandung: Yrama Widya, 2007.
- Arifin, Zainal. *Evaluasi Pembelajaran*, Jakarta: Dirjen Pendis Kementerian Agama, 2012.
- Asmani, Jamal Ma'mur. *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*. Yogyakarta: Diva Pers, 2012.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Ketiga*. Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Dja'man Satori dan Aan Komariah. *Methodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta, cet. 3, 2011.
- Efendi, E. k. Mochtar. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Bintara, 1996.
- Efendi, E. K. Mochtar. *Manajemen, Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Barata Karya Aksara, 1986.
- Hanafi, Mamduh M. *Manajemen*. Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 1997.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*; Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2012.
- Herabudin. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Hafidhuddin, didin dan Hendri Tanjung. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani, 2003.
- Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Asmani, Jamal Ma'mur. *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*. Yogyakarta: Diva Press, 2012.
- Junus, Mahmud. *Terjemah Quran Karim*. Bandung: PT. Alma'arif, 1982.
- Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/ Madrasah.
- Manullang, M. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1995.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.

Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama, 2013.

Nur Aedi. *Pengawasan Pendidikan, Tinjauan Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.

Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada Sekolah, Bab I Pasal 1 Ayat 4.

_____. *Profesionalisme Pengawas Pendaids*. Jakarta; Kementerian Agama, 2003.

Peraturan Menteri Agama RI No. 2 tahun 2012 tentang Pengawas PAI pada Sekolah dan Pengawas Madrasah Bab II tentang Tugas dan Fungsi Pengawas pasal 2 ayat 2.

Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada Sekolah, Bab II Pasal 3 Ayat 2.

Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Standar Pengawas Sekolah dan Madrasah. Bab 4 Pasal 6 Point a s.d h.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118 Tahun 1996 tentang Jabatan Fungsioanal Pengawas dan Angka Kreditnya.

Pidarta, Made. *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009.

Rivai, Veithzal dan Sylviana Murni. *Education Management, Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers, 2012.

Salindeho, Jhon. *Tata Laksana Dalam Manajemen*. Jakarta: Sinar Grafika, 2006.

Sudjana, Nana, et.al., *Buku Kerja Pengawas Sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Pendidik dan Kependidikan, cet. 2, 2011.

Sugiyono. *Method Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta, cet.7, 2009.

Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta, 2012.

Sulistyorini. *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi dan Aplikasi*. Yogyakarta : Teras, 2009.

Siahaan, Amiruddin, et al. *Manajemen Pengawas Pendidikan*. Ciputat: Quantum Teaching, 2006.

- Siagian, S. *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Haji Masagung, 1988.
- Sitorus, Masganti. *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*. Medan: IAIN Press, 2011.
- Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005.
- Syafarudin. *Manajemen Organisasi Pendidikan, Perspektif Sains dan Islam*. Medan: Perdana Publishing, 2015.
- Thaib, M. Amin. AR, et. al, *Standar Supervisi dan Evaluasi Pendidikan pada Madrasah*. Jakarta: Ditmapenda, 2005.
- Tery, George R. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 1993.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab XI Pasal 39 Ayat 1.
- U. Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2012.